

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

HUOMIO - KATSE OIKEAAN PÄIN!

Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja -ilmiöihin

Pro gradu-tutkielma

Kadetti
Juha Jokitalo

SM 4
Ilmavoimat

Helmikuu 2006

Kurssi		Linja	
Kadettikurssi 89		Ilmavoimien johtamisjärjestelmälinja	
Tekijä			
Kadetti Juha Jokitalo			
Tutkielman nimi			
HUOMIO - KATSE OIKEAAN PÄIN!			
Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja –ilmiöihin.			
Oppiaine, johon työ liittyy		Säilytyspaikka	
Johtaminen		Kurssikirjasto (MpKK:n kirjasto)	
Aika	Helmikuu 2006	Tekstisivuja	97
		Liitesivuja	
TIIVISTELMÄ			
<p>Tutkimuksessa tarkasteltiin puolustusvoimien ryhmissä esiintyviä ryhmäprosesseja ja –ilmiöitä sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Sosiaalipsykologinen tarkastelunäkökulma valittiin, koska nykyinen virallinen johtajuusoppi, ns. syväjohtaminen ei psykologialähtöisyydestään johtuen kiinnitä ryhmiin ja ryhmien toimintaan juurikaan huomiota. Tarkastelu kytkettiin kiinteästi Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen Laitoksen tekemään oppiainemääritelmään.</p> <p>Sosiaalipsykologista kenttää tarkasteltiin teoreettisesti Helkaman, Myllyniemen ja Liebkindin jaottelujen pohjalta. Tarkastelua ei tehty sotilassosiologian näkökulmasta, koska haluttiin avata ryhmien toiminnan taustalla vaikuttavien yleisiä tieteellisiä näkemyksiä. Kyseisessä jaottelussa tarkasteltiin ns. yleisiä sosiaalisuuden selitysmalleja, eräänlaisina teorioina, kuten; sosiaalista vaihtoa, sosiaalista vertailua, sosiaalista identiteettiä ja sosiaalista konstruktionismia sekä ryhmäsosialisaatioteoriaa. Tarkasteluun kytkettiin myös Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskuksella (PvKK) jo aiemmin toteutettuja asiaa koskevia tutkimuksia.</p>			

Keskeisimpinä johtopäätöksinä oli, että ei ole olemassa yhtä teoriaa tai mallia, joka yksistään selittäisi ryhmätoiminnassa vaikuttavia prosesseja ja ilmiötä. Tutkimus myös osoitti, että ryhmä voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Tutkimuksessa havaittiin, että ryhmätoiminnassa vaikuttaa useat, usein samanaikaiset prosessit, jotka synnyttävät ryhmäilmiöitä. Näitä havaintoja tehtiin myös PvKK:n varusmies- ja reserviläisryhmiin kohdistetuista tutkimuksista. Näistä tutkimuksista oli havaittavissa, että virallista johtajaa ei välttämättä mielletä ryhmän jäseneksi joka oli havaittavissa tehdyissä sosiometrisissä mittauksissa.

Lopuksi haluan todeta, että sosiaalipsykologinen näkökulma johtajuuden tarkasteluun vaikuttaa niin antoisalta, että puolustusvoimien olisi syytä huomioida se laajemminkin tulevia tutkimushankkeita suunniteltaessa. Sosiaalipsykologinen tietous ja osaaminen mahdollistavat johtajakoulutuksen monipuolistamisen ja tehostamisen, johon puolustusvoimilla on erinomaiset rakenteelliset puitteet.

Ryhmän ohjauksellisesta näkökulmasta katsottuna, sotilasryhmä rooleineen tarjoaa mahdollisuuden muun muassa sosiodraamallisten menetelmien käyttöön. Sosiaalipsykologiaan pohjautuvien koulutusmenetelmien avulla sotilasryhmistä saada entistä tehokkaampia, aloitekykyisempiä ja itsenäiseen toimintaan pystyviä ryhmiä.

AVAINSANAT

Ryhmäprosessi, ryhmäilmiö, johtajuus.

HUOMIO- KATSE OIKEAAN PÄIN!

Näkökulmia puolustusvoimien ryhmäprosesseihin ja –ilmiöihin.

1. JOHDANTO	1
1.1. Alkusanat	1
1.2. Tutkimuksen taustaa	3
1.3. Tutkimustehtävä ja rajaukset	4
1.4. Tutkimusmenetelmä.....	4
1.5. Puolustusvoimia koskevia ryhmätutkimuksia	5
1.6. Keskeiset käsitteet ja määritelmät	6
1.7. Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys	9
2. JOHTAMINEN OPPIAINEENA.....	12
2.1. Johtajuus	12
2.1.1. Psykologia	13
2.1.2. Sosiologia.....	16
2.1.3. Sosiaalipsykologia	16
2.1.4 Sotilassosiologia.....	20
3. SOSIAALIPSYKOLOGIA TIETEENALANA	21
3.1. Arvot ja asenteet.....	21
3.2. Sosiaalisen vuorovaikutuksen näkemykset.....	22
3.3. Ryhmien väliset suhteet.....	23
3.4. Ryhmäprosessit	24
3.4.1. Käyttäytyminen ryhmässä	25
3.4.2. Pääprosessit ja kehitysvaiheet	27
3.4.3. Ala- eli vuorovaikutusprosessit	29
4. RYHMÄPROSESSEJA SELITTÄVÄT TIETEELLISET NÄKEMYKSET	32
4.1. Sosiaalisen vaihdon teoria	32
4.2. Sosiaalisen vertailun teoria	34
4.3. Sosiaalinen konstruktionismi.....	34
4.4. Sosiaalinen identiteetti	36

4.5 Ryhmäsosialisaatioteoria	38
4.6. Tiivistelmä ryhmäprosesseista ja -ilmiöistä	39
5. RYHMÄPROSESSEISTA PIENRYHMÄILMIÖIHIN	43
5.1. Ryhmä	43
5.2. Tiimi	47
5.3. Ryhmäilmiö käsitteenä	49
5.4. Esimerkkejä ryhmäilmiöistä	55
5.4.1. Ryhmäajattelu	56
5.4.2. Ryhmäprosessit.....	56
5.4.3 Aggressiivisuus	57
5.4.4. Sosiaalisen tiedon käsittelyn harhat	58
5.4.5. Konfliktit.....	59
5.4.6. Attraktiivisuus	60
5.5. Ryhmän johtaminen	61
5.5.1. Johtaja ryhmän jäsenenä	61
5.5.2. Sosiaalinen viisaus	63
5.6 Roolit.....	65
5.6.1. Rooliodotukset.....	66
5.6.2. Roolikäyttäytyminen	67
5.6.3. Useat samanaikaiset roolit	68
5.6.4. Rooleihin liittyvät konfliktit	69
6. RYHMÄPROSESSIT JA –ILMIÖT VARUSMIES- JA RESERVILÄISRYHMISSÄ	71
6.1 Aineistot.....	72
6.1.1. Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa.....	72
6.1.2. Rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000.....	76
6.1.3. KFOR-joukkojen reserviläisten koulutukselliset valmiudet.	78
6.1.4. Jaoksen vertikaalinen kiinteys	80
6.2 Havainnot.....	81
6.2.1. Sisäryhmä – ulkoryhmä, johtajat - alaiset.....	82
6.2.2. Sosiaalisen tiedonkäsittelyn harhoja	84
6.2.3. Ryhmäprosessit.....	85
6.2.4. Normit ja initiaatiot, roolit	86

6.2.5. Muita löydöksiä.....	88
7. YHTEENVETO	90
7.1 Keskeisimmät johtopäätökset	91
7.2 Suositukset johtajuuden kehittämiseksi	93
7.3 Jatkotutkimusaiheet	95
8. LÄHTEET	98

HUOMIO – KATSE OIKEAAN PÄIN!

Näkökulmia puolustusvoimissa esiintyviin ryhmäprosesseihin ja –ilmiöihin.

1. JOHDANTO

1.1. Alkusanat

Ennen sotatieteiden maisterin opintojen aloittamista toimin Ilmavoimien kadettien perusopintojen vertaisryhmänohjaajana. Tehtävänäni oli ohjata kadettien sotilaspedagogiikan ja johtamisen opintoja, tukea heidän sotilaallista kasvuaan ja auttaa heitä kehittymään oppimisvalmiuksissa. Olen opettajan pedagogisen koulutuksen lisäksi suorittanut psykodraaman ja sosiometrian kehittäjän, J.L. Morenon (1889–1974) työskentelymalleihin pohjautuvat draamapedagogiset 20 ov:n laajuiset ryhmänohjaajan erikoistumisopinnot (vrt Nieminen & Saarenheimo, 1981).

Kyseisten opintojen kautta sain monia sellaisia ryhmän ohjaajan tehtävissä tarvittavia valmiuksia, joita ei sotilaskoulutuksen avulla voi saada. Näistä valmiuksista tämän tutkimustyön kannalta merkittävimmät liittyvät erilaisten ryhmäprosessien ja -ilmiöiden ymmärtämiseen sekä ryhmien ohjaustilanteissa käytettäviin toiminnallisiin menetelmiin. Näiden opintojen kautta aloin myös ymmärtää aikaisempaa paremmin monia sellaisia ryhmätilanteissa vaikuttavia piilovoimia, joita johtajat tai opettajat eivät tyypillisesti havaitse (vrt Blatner 1977).

Ryhmäilmiöiden kompleksisuutta voidaan tässä yhteydessä myös lyhyesti havainnollistaa ryhmänohjauksessa kohtaamani esimerkkitapauksen avulla. Ilmavoimissa kadettikurssi 89:n kadeteille tarjottiin upseerikoulutuksen perusopintojen aikana erinomainen mahdollisuus monimuotoiseen ja

kokemukselliseen oppimiseen. Opetuksen tavoitteena oli harjaannuttaa heidät rauhanajan kouluttajan tehtäviin. Koulutus toteutettiin varusmiesyksiköiden ja korkeakouluosaston yhteistyönä. Huolimatta siitä, että koulutus oli suunniteltu nimenomaan kadettien omien oppimisvalmiuksien parantamista varten, huomasin koulutusvaiheen aikana ensimmäisiä merkkejä oppimiseen kielteisesti vaikuttavista tekijöistä. Eräs ryhmä sopi keskenään, että he jättävät tämän koulutuksellisen mahdollisuuden käyttämättä ja tekevät kyseisen koulutusjakson aikana vain välttämättömmän. Ryhmä myös valvoi tehokkaasti asettamansa ”tavoitteen” toteutumista. He esimerkiksi tarkkailivat, ettei kukaan ryhmän jäsenistä petä ryhmää ottamalla oppikirjoja viikonlopuksi kotiinsa. Samanlaiseen tavoitteeseen pyrittiin myös ”sopivanlaista” huumoria viljelemällä. Mistä siis oli kyse?

Mikäli puolustusvoimien kenties vaativimman pääsykoeprosessin läpäisseet henkilöt, tulevat hävittäjälentäjät, käyttäytyvät jopa oman henkilökohtaisen etunsa näkökulmasta irrationaalisesti, niin tällöin voidaan perustellusti olettaa, että samankaltaista käyttäytymistä voi tapahtua laajemminkin puolustusvoimien organisaatiossa. Draamapedagogiset opinnot ja ryhmätyöskentelyn ohjaamisesta saadut kokemukset sekä ohjauksessa käyttämäni toiminnalliset menetelmät (Janhunen & Sura 2005, 15-25) auttoivat minua huomaamaan ryhmäkäyttäytymisen syvempää olemusta myös muissa konteksteissa.

Havaitsin myös, että puolustusvoimien johtajakoulutuksessa kiinnitetään ryhmäkäyttäytymiseen aivan liian vähän huomiota. Virallisen johtajuuskoulutusohjelman päähuomio kohdistuu johtajan persoonallisen käyttäytymisen analysointiin. Transformationaaliseen johtamiseen pohjautuva ohjelma ”syväjohtaminen” lähestyy johtajuutta pääsääntöisesti psykologisesta, yksilökeskeisestä näkökulmasta.

Näiden havaintojen seurauksena päädyin tekemään kandidaatin tutkielmani Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitokselle aiheesta ”Asiantuntijoiden johtaminen lentotukikohdassa”. Hajanaiseksi jääneessä tutkielmassa löysin lentotukikohtien harjoituskertomuksista viitteitä erilaisten ryhmäilmiöiden esiintymisistä. Samoin löytyi merkkejä siitä, että ilmiötä tulisi huomioida johtamistoiminnassa. Tutkielman väljän analyysirungon avulla tehty tarkastelu osoitti,

ettei ryhmäilmiöitä ainakaan harjoituskertomuksissa tunnistettu, puhumattakaan siitä, että niihin olisi kiinnitetty huomioita. (kts Jokitalo 2004)

Näistä lähtökohdista aloitin pro gradu-tutkielmani tekemisen. Alkuperäinen ajatukseni oli syventää kandidaatin työssä tekemääni tutkimusta. Käytännössä suunnittelin tekeväni kyselytutkimuksen jollekin tarkasti valitulle kohderyhmälle. Tutkimukseni suunta kuitenkin täsmentyi maisterivaiheen tutkimustyöseminaarissa työni 1. ohjaajan, KTM Mika Aallon, ja 2. ohjaajan, VTL Olli Harisen avustuksella. He kannustivat minua perehtymään Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskuksen (PvKK) jo aikaisemmin asiasta tekemiin tutkimuksiin.

Olen laatinut tämän pro gradu-tutkielmani yhteistyössä Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen Laitoksen ja Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskuksen kanssa. Haluan lämpimästi kiittää tieteellisen opinnäytetutkielmani ohjaajia; kauppatieteiden maisteri Mika Aaltoa ja valtiotieteen lisensiaatti Olli Harista. Erityisen kiitoksen tueasta ja kärsivällisyydestä haluan lausua vaimolleni, Kirsille ja lapsilleni Juho-Pekalle, Paavolle, Matille ja Tuijalle.

1.2. Tutkimuksen taustaa

Puolustusvoimissa on paljon erilaisia ryhmiä, joiden käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavat monet tekijät. Tutkielmassani tarkastelen näitä johtamisen kentässä vaikuttavia, rajattuja kokonaisuuksia, keskittyen ryhmäprosesseihin ja – ilmiöihin. Ryhmätoimintojen tarkastelu tapahtuu sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Havaintojeni pohjalta paneuduin yleisiin sosiaalisuutta selittäviin malleihin. Tällainen lähestymistapa puolsi paikkaansa, sillä perinteisesti puolustusvoimissa tehdyt tutkimukset ovat olleet vahvasti empiirisiä. Lähestymistapaa puolsi myös se seikka, että pienryhmäilmiöihin kohdistuneiden tutkimusten näkökulmat ovat olleet pääosin sotilassosiologisia. Työssä esitetyt sosiaalisuuden yleiset selitysmallit pohjautuvat Lewinin (1935) kenttäteoriaan ja muihin sosiaalipsykologian suuntaan merkittävästi vaikuttaneisiin tutkimuksiin. Näiden mallien tarkastelu avasi uusia näkökohtia ryhmäprosessien ja –ilmiöiden taustalla vaikuttavista tekijöistä.

1.3. Tutkimustehtävä ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on siis avata sosiaalipsykologian tieteellistä kenttää ihmisten johtamisen näkökulmasta. Tämä kenttä on niin laaja, että pro gradu-työssä siitä voidaan tarkastella vain rajattu osaa. Keskeisimmän alueen muodostavat ryhmäprosessit ja -ilmiöt. Lisäksi työssä tarkastellaan sosiaalista vuorovaikutusta ja ryhmien välisiä suhteita. Tutkimuksessa tarkastellaan myös johtajuutta sosiaalipsykologisista lähtökohdista. Rajauksen vuoksi jää tarkastelematta useita, tärkeitäkin osa-alueita, kuten yksilön käyttäytyminen, persoonallisuus ja valta.

Työssä esitetyt PvKK:n tutkimusaineistot toimivat esimerkkitapauksina ja näin todensivat ryhmäprosessien ja –ilmiöiden olemassa oloa myös sotilasryhmissä. Näitä esimerkkitapauksia voidaan peilata työn taustateorioihin ja lisäksi ne toimivat työn edetessä tutkimuksen innoittajina.

1.4. Tutkimusmenetelmä

Työ on luonteeltaan kirjallisuus-/asiakirjatutkimus. Tutkijana olen kiinnostunut ryhmiä käsittelevästä kirjallisuudesta ja niihin liittyvistä puolustusvoimien ryhmiin suunnatuista tutkimuksista. Tutkijana pyrin ymmärtämään ja refleктоimaan tutkimusaineistojen tekstejä ja niissä kuvattujen toimintojen merkityksiä. Tutkimusmenetelmän olen valinnut tutkittavan aiheen dynaamisen luonteen vuoksi. Pyrkimykseni on tällä tavoin avata näkökulmia ryhmäprosesseihin ja –ilmiöihin sekä niiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin.

Tällaisessa tutkimuksessa tutkijan asema on toisella tavalla keskeinen kuin tilastollisessa tutkimuksessa, mikä antaakin hyvin mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tällaisissa tutkimuksissa on otettava huomioon, että tutkijan havainnot ovat aina latautuneet aiemmilla kokemuksilla.

Tässä yhteydessä tutkimustyön tekijää voidaan verrata verkonkutojaan, jonka pyrkimyksenä on kutoa yhteen sellaisia osatekijöitä, joista pienryhmäilmiöt

muodostuvat (Eskola & Suoranta 2000). Tutkijana liitän tähän verkkoon oman pedagogisen osaamisen avulla aineistoista havaittavat seikat ryhmäprosesseista ja -ilmiöistä. Hirsjärven & al. (1996, 155-157) mukaan tällaista työtä voidaan kutsua kokonaisvaltaiseksi (holistiseksi) edellyttäen, että aineistoa käsitellään syvällisesti ja sen näkemyksen (intuitionkin) valossa, joka on syntynyt yksityiskohtaisen perehtymisen avulla.

Tarkoituksena on etsiä säännönmukaisuuksia, jolloin tavoitteena on tunnistaa elementtejä ja kartoittaa niiden suhteita. Tuomen ja Sarajärven (2003, 31) mukaan tällöin on kyse tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä, jolloin tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa kuin erilaisilla mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkijan tavoitteena on paljastaa joitain odottamattomia, aineistoista esiin nousevia seikkoja. Hirsjärvi & al. toteaaakin Teschin (1992) verranneen kvalitatiivista tutkimusta väripalettiin, jossa jokainen tutkija tekee oman tutkimuksensa ja sekoittaa värit omalla ainutlaatuisella tavallaan. Näin on tehty tässäkin tutkielmassa. Verkosta on tullut tekijänsä näköinen. Oletuksena on, että verkon avulla voi pyydystää jonkin kokoisia ryhmäilmiöitä. Vielä oletettavampaa on, että monista, tässä tutkimuksessa huomioon otetuista ja huomiotta jääneistä ilmiöistä, voisi rakentaa erilaisia ja paremmin pyytäviä verkkoja.

1.5. Puolustusvoimia koskevia ryhmätutkimuksia

Tässä luvusta tarkastellaan puolustusvoimissa tehtyjä ryhmätutkimuksia. Suomalaisten sotilaiden elämää koskettavista sosiaalipsykologisista tutkimuksista merkittävin on Knut Pippingin (1947) väitöskirja ”Komppania pienoisysteiskuntana”. Teos on tutkimuksellisesti erittäin arvokas, koska se koostuu jatkosodassa (1941-1944) tehdyistä, suomalaisten rintamasotilaiden ryhmätoimintaa kartoittavista havainnoista.

Heti sodan jälkeen ei puolustusvoimissa juurikaan tehty ryhmätutkimuksia. Viime vuosina mielenkiinto ryhmiä kohtaan on kuitenkin lisääntynyt. Sen johdosta on tehty lähinnä Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskuksen ohjaamia empiirisiä ryhmätutkimuksia. Näistä osa on tämän pro gradu-tutkielman tutkimusaineistoksi,

koska niiden lähestymistavat tuovat ryhmätoiminnassa esiintyviä ilmiöitä: :

- Hult, H. "Ensimmäinen ryhmä! Huomio!" Pro Gradu-tutkielma. Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa. PvKK:n julkaisusarja A/1/2002.
- Kosonen, J. 2003. Pro Gradu-tutkielma. Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000.
- Lahdenperä, J & Harinen, O. KFOR-joukkojen suomalaisen pataljoonan reserviläisten näkemys koulutuksellisesta valmiudestaan. PvKK:n tutkimusselosteita A / 14 / 2000.
- Saaristo, E. 2002 Jaoksen vertikaalinen kiinteys. Yleisesikuntaupseerikurssin diplomityö. PvKK:n tutkimusselosteita A / 1 / 2000.

Tutkimusaineistona olevien töiden lisäksi on tehty seuraavat ryhmien toimintaan liittyvät tutkimukset:

- Harinen, O. 2001 Kiinteys taistelussa olevassa jääkärijoukkueessa. Taistelun tutkimusprojektin osaraportti. Tiede ja Ase, Suomen Sotatieteellisen seuran vuosijulkaisu n:o 59,
- Laisi, T. 1998 Naisten sopeutuminen sotilasorganisaatioon. Naisten kokemuksia varusmiespalveluksesta. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisu sarja 2, Työpapereita N:o 6, Helsinki.
- Rissanen, J. 2000 Ryhmänjohtajan syväjohtamisen vaikutus ryhmän kiinteyteen. Maanpuolustuskorkeakoulun perustutkinto-osaston tutkielma, Helsinki.

1.6. Keskeiset käsitteet ja määritelmät

Tässä luvussa avataan työssä esiintyviä keskeisiä käsitteitä. Käsitteiden avaaminen parantaa työn luettavuutta ja määrittää niiden täsmällisempää merkitystä, koska

niiden käyttö on tässä työssä välttämätöntä asiakokonaisuuksien hallitsemiseksi. Käsitteistä osa on sellaisia, joita ei välttämättä käsitellä työn teoriaosassa, mutta niitä esiintyy tutkimustulosten yhteydessä.

Asenteet ovat opittuja taipumuksia reagoida hyväksyttävästi tai hylkäävästi johonkin asiaan, henkilöön tai esineeseen. Ne ohjaavat ihmisen käyttäytymistä, ja niissä ilmenevät tiivistetysti ihmisen aikaisemmat kokemukset. (kts Ojala & Uutela 1993).

Attraktio on sosiaaliseen vaihdannan teoriassa käyttöön otettu käsite. Sillä tarkoitetaan yksilön liittymistarvetta tai mieltymystä johonkin henkilöön, jonka vetovoima syntyy hänellä olevien hyötynäkökohtien (esim. valta) määrästä suhteessa liittyjän tarpeisiin. Attraktio syntyy vain siinä tapauksessa, että saatu hyöty ylittää liittyjän aikaisempien kokemustensa perusteella asettaman vertailutason. Tavoitteena on saada hyöty mahdollisimman vähin kustannuksin. (Rainio & Helkama 1974, 171)

Attribuutio on ihmisen käyttäytymisen syytä koskeva havainto tai selitys. Tämä on yksi keskeinen tekijä ryhmäilmiöissä. Havainto tai selitys voi olla myös virheellinen, jolloin on kysymys *attribuutioväärityksestä*. (Helkama & al. 2001, 381)

Dissonanssiteorian eli sisäisen ristiriidan teorian mukaan ihmiset pyrkivät välttämään sisäisiä ristiriitoja, jotka voivat olla johdonmukaisuusristiriitoja, normiristiriitoja tai ristiriitoja aikaisemman ja uuden kokemuksen välillä. Ristiriitoja välttääkseen ihmiset ottavat mieluiten vastaan tietoja, jotka ovat heille mieluisia tai joista on heille hyötyä kulloisessakin tilanteessa. (Helkama & al. 2001, 198-199)

Konformisuus tarkoittaa asenteiden ja mielipiteiden mukautumista ryhmän odotuksiin, mikä saattaa johtua joko informaatiovaikutuksesta tai normatiivisesta vaikutuksesta. (Helkama & al. 2001, 384)

Rooli tarkoittaa sosiaalipsykologiassa tiettyyn asemaan ja tehtävään liittyvää, opittua vakiintunutta tapaa käyttäytyä tietyissä tilanteissa. Roolit yhdistävät yksilön yhteiskuntaan osoittaen yksilön aseman ja tehtävän niihin liittyvine normeineen ja rooliodotuksineen. Samalla henkilöllä on monia erilaisia rooleja arkielämän tilanteissa. Yhteiskunnan kehittyminen sekä se, että työnjaon erikoistuminen on

lisääntynyt, ovat myös lisänneet yhden henkilön osalle tulevien roolien määrää (Wermlund 1963, 152).

Rainion & Helkaman (1973, 223-230) näkemys rooliodotuksista konkretisoi hyvin roolikäsittä. Rooli useimmiten annetaan yksilön ulkopuolelta samoin kuin siihen liittyvät odotukset. Tällöin rooliodotukset ovat verrattavissa normeihin, mutta niitä kohdistetaan vain tietyssä asemassa oleviin yksilöihin, joskus jopa yhteen yksilöön. Yleensä ne rajoittavat kohdeyksilöä yleisten normien puitteissa, mutta rooliodotukset voivat myös vapauttaa tietyssä asemassa olevan yksilön muuten täysin yleiseksi katsottavan normin asettamista vaatimuksista.

Ryhmällä voidaan tarkoittaa useita erilaisin kriteerein muodostettua ihmisryhmää. Ryhmän tunnusmerkkejä ovat; että se koostuu yksilöistä, jotka ovat tietoisia omasta ja toisten jäsenyydestä ryhmässä ja, että sen jäsenet kokevat pyrkivän ainakin yhteen yhteiseen päämäärään. Lisäksi sen jäsenet ovat välittömässä vuorovaikutuksessa keskenään ja kaikki ryhmässä tapahtuvat muutokset heijastuvat jokaiseen jäseneseen ja että sen jäsenten odotetaan käyttäytyvän tiettyjen normien mukaan. Ryhmän määrittelyjä tarkastellaan perusteellisemmin luvussa 5.1.

Ryhmäilmiöillä tarkoitetaan sitä ryhmän olemusta, joka muodostuu kolmenlaisista aineksista ja niiden välisistä riippuvuussuhteista. Nämä ryhmäilmiön ainekset ovat 1) osallistujien yksilöllinen toiminta 2) ympäristövaikutukset ja 3) ryhmädynamiikka, joka sisältää ryhmätilanteen dynaamisen kentän jatkuvan muuttumisen. Ryhmäilmiö tulee ymmärrettäväksi, kun sitä tarkastellaan samanaikaisesti näistä kolmesta näkökulmasta. Tutkimuksen luettavuuden kannalta on keskeistä ymmärtää, että ryhmäilmiö voi esiintyä käyttäytymisenä, asenteena ja tekijänä, joka vaikuttaa usein näkymättömissä. (Jauhiainen & Eskola 1994, 13–14; Ojala & Uutela 1993, 87)

Ryhmäprosessilla tarkoitetaan ryhmänsisällä tapahtuvaa jatkuvaa muutosta, joka koskettaa, rooleja, työnjakoa, päätöksen tekoa, johtajuutta, valtasuhteita, tavoitteita, työskentelytapoja, normeja, konflikteja, ryhmän kiinteyttä, jäsenten välistä vuorovaikutusta ja jäsenten subjektiivisia käsityksiä ryhmästä. (Ojala & Uutela 1993, 91–93)

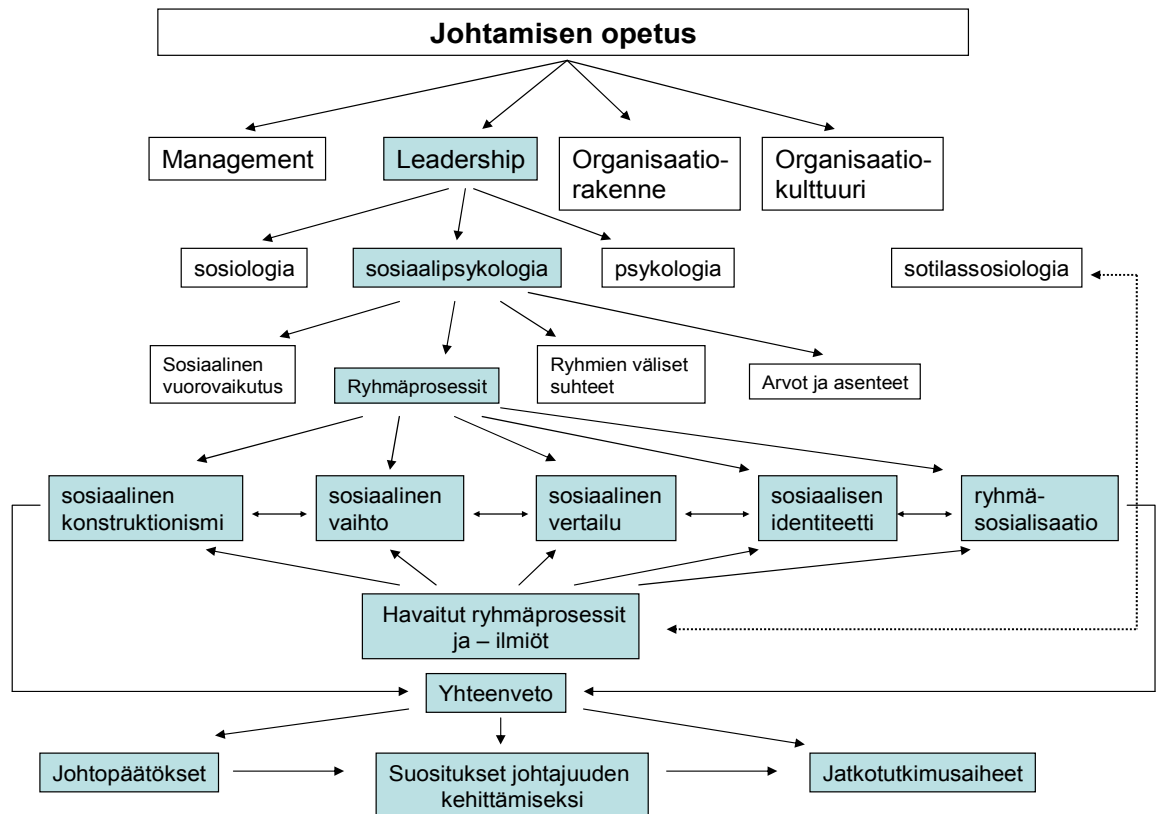
Sisäryhmällä tarkoitetaan ryhmää, johon yksilö ("minä") katsoo kuuluvansa eli ("me"). *Ulkoryhmällä* ("muut sotilaat") puolestaan tarkoitetaan ryhmää, johon henkilö ei katso kuuluvansa. (Helkama & al. 2001; Salmivalli 2005, 171)

1.7. Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

Työn tavoitteeksi asetettiin rajatun sosiaalipsykologisen kentän avaaminen. Näitä näkökulmia avataan johtamisen kontekstissa seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaiset mallit ja lähestymistavat selittävät ryhmätoiminnassa esiintyviä ryhmäprosesseja ja -ilmiöitä?
2. Millaisia ryhmäprosesseja ja -ilmiötä esiintyy Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskuksen (PvKK) varusmies- ja reserviläisryhmiä koskevissa tutkimuksissa?
3. Miten ryhmäprosesseja ja – ilmiöitä koskettavaa tietoutta voidaan hyödyntää puolustusvoimien johtajuuden kehittämisessä?

Tutkimuskysymyksiin vastataan varsin monivaiheisesti tehtyjen rajausten mukaisesti (ks kuvio 1). Tehdyt rajaukset ovat vain yksi tapa lähestyä asiaa. Mikäli asiaa lähestytään jollain toisella tavalla, on saaduista tuloksista mahdollisuus tehdä hyvinkin erilaisten tulkintoja.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen kulkua ja näkökulmaa selventää edellä oleva viitekehys (kuvio 1). Ensimmäisellä tasolla hahmotetaan johtamisen kokonaisuutta, jossa pienryhmiä tarkastellaan ihmisten johtamisen (leadership) näkökulmasta. Samalla tasolla olevilla ryhmän asiatavoitteilla (management), organisaatiokulttuurilla ja organisaation rakenteilla on vahvoja vaikutuksia ryhmien toimintaan. Kuitenkaan kyseisiä näkökulmia ei tehtyjen rajauksien vuoksi huomioida tässä työssä.

Viitekehysten (kuvio 1) toisella tasolla tarkastellaan sosiaalipsykologiaa sen lähitieteiden, psykologian ja sosiologian kentässä. Psykologian keskeisenä tarkastelun kohteena on yksilö, ja sosiologiassa ryhmä ja sitä suuremmat kokonaisuudet. Sosiaalipsykologia asettuu näiden kahden tieteen välimaastoon tarkastellen yksilöiden välistä vuorovaikutusta ja siitä aiheutuvaa ryhmädynamiikkaa.

Viitekehyksen kolmannella tasolla tarkastellaan ryhmän toiminnassa esiintyviä erilaisia ryhmäprosesseja ja – ilmiöitä, joita syntyy ryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa. Ryhmätyön tuloksia ei voida Helkaman & al (2001, 266) mukaan selittää pelkästään ryhmäsyntyisten prosessien avulla, vaan on otettava huomioon lähtötekijöiden ja ryhmäilmiöiden yhdysvaikutukset. (ks. myös Ojala & Uutela 1993; Jauhiainen & Eskola 1994)

Neljännessä osassa tarkastellaan Helkaman, Myllyniemen ja Liedkindin (2001) jaottelun mukaisia sosiaalisuuden selitysmalleja sekä Salmivallin (2005) esittämää Harrisin ryhmäsosialisaatioteoriaa ryhmäprosessien ja -ilmiöiden näkökulmasta. Tähän jaotteluun tukeudutaan tässä työssä. Jaotteluja on myös mahdollista tehdä toisin. Sosiaalisuuden selitysmallien tarkastelun tavoitteena on löytää näistä malleista ryhmäprosesseja ja - ilmiöitä selittäviä tekijöitä.

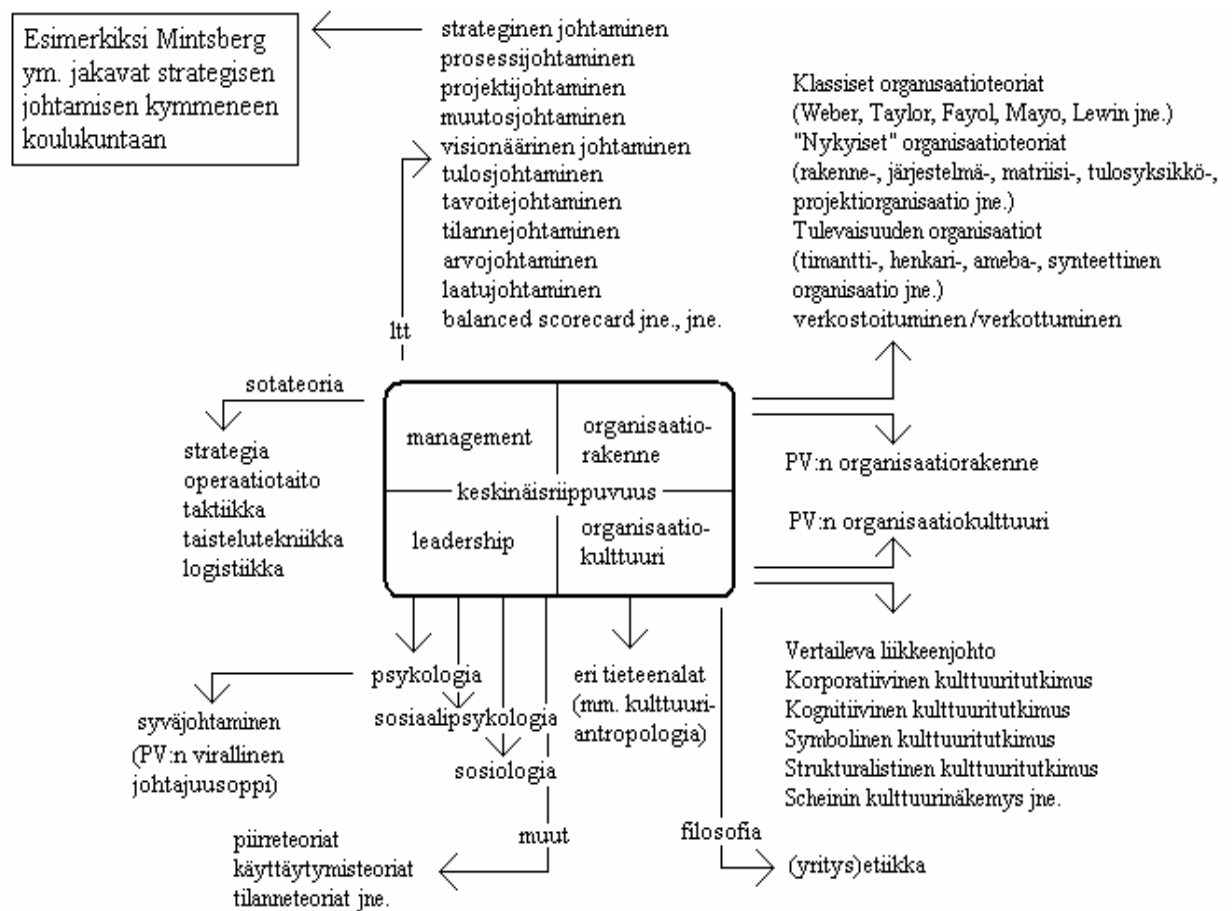
Viidennessä osassa esitellään tutkimusaineiston löydökset näytteinä tai esimerkkeinä, joita peilataan työn teoriaosaan. Tutkimuksen yhteenvedossa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja suositukset johtajuuden kehittämiseksi sekä esitykset mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

2. JOHTAMINEN OPPIAINEENA

2.1. Johtajuus

Tässä luvussa avataan ihmisten johtamista käsittelevä leadership-osio johtamisen viitekehyksessä. Maanpuoluskorkeakoulun Johtamisen Laitos määrittelee johtamisen opetuksen kokonaisuuden seuraavasti (kuvio 2): Johtaminen muodostuu neljästä kokonaisuuden summasta; organisaatorakenteista ja –kulttuurista, managementista ja leadershipistä. Näiden painopistealueiden välillä on kiinteä keskinäisriippuvuus, joka määrittelee johtamisen ja sen vaatimukset siihen ympäristöön, jossa sitä käytetään. Ne esiintyvät aina johtamisen käsitteen yhteydessä, ja ne on huomioitava aina jollakin tavalla, vaikka keskityttäisiinkin vain yhteen johtamisen osa-alueeseen.

Johtaminen oppiaineena Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen mukaan



Kuvio 2. (Aalto 2005)

Viitekehyksen mukaisesti ”leadership” jaotellaan kolmeen osaan, psykologiaan, sosiaalipsykologiaan ja sosiologiaan, joista käytetään nimitystä ihmistieteet.

Psykologian ja sosiologian esittäminen ei varsinaisesti edistä ryhmäprosessien ja – ilmiöiden käsittelemistä, mutta ne asemoivat tutkittavan aiheen muihin tieteenaloihin ja terävöittävät tämän työn sosiaalipsykologista näkökulmaa. Lisäksi tässä luvussa esitellään sotilassosiologia, joka on tämän työn tutkimusaineistoina olevien PvKK:n tutkimusten pääasiallinen taustateoria.

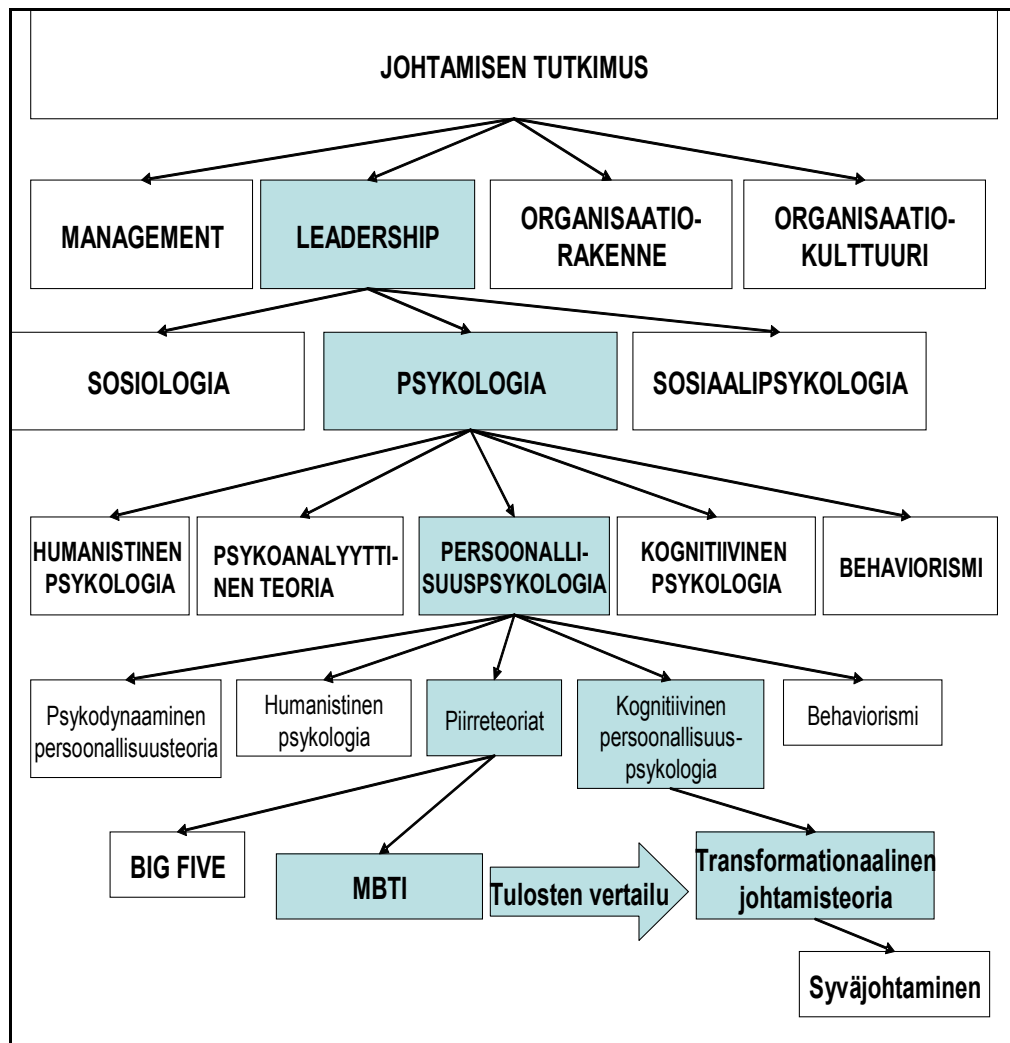
2.1.1. Psykologia

Psykologia on nuori tieteenala. Tieteenä se keskittyy yksilöön ja yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Psykologia-sana tulee kreikan kielensanoista *psykhe* eli sielu, mieli ja *logos* eli oppi. Madsen (1983) kuvaa psykologian sanatarkasti olevan ”sielua käsittelevä tiede”. Määritelmä on peräisin vanhan ajan Kreikasta, missä filosofi Aristoteles (384 – 322 eKr.) kirjoitti ensimmäisen teoksen sielusta. Nykyisen tieteellisen psykologian synty henkilöityy saksalaiseen Wilhelm Wundtiin, joka perusti ensimmäisen kokeellisen psykologian laboratorion v. 1879 Leipzigiin.

Psykologia tutkii sitä, miksi ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa? Tätä toimintaa pyritään ymmärtämään (hermeneuttisuus). Tavoitteellinen toiminta tässä yhteydessä ei kuitenkaan edellytä, että yksilö tiedostaa toiminnan syyt. Tähkän (1982) mukaan psykodynaamisessa teoriassa esimerkiksi erilaiset käyttäytymishäiriöt nähdään kehon tavoitteellisina selviytymiskeinoina. Tavoitteellinen toiminta on ympäristöön sopeutumista. Ihmisen toimintaa tarkastellaan solu- ja biokemialliselta tasolta aina kulttuuriympäristöä ja historiaan myöten. Psykologian osa-alueita voidaan jaotella Tähkää (1982, Madsenia (1983) ja Saariluomaa (1985) mukaillen kehityspsykologiaan, sosiaalipsykologiaan, kognitiiviseen psykologiaan, neuropsykologiaan ja motivaatiopsykologiaan sekä persoonallisuuspsykologiaan. Myös muunlaisia jaotteluja on esitetty tutkijoista, riippuen lähestymistavoista.

Räsänen (2005, 15) tiivistää Vilkkö-Riihelän näkemyksen, jonka mukaan psykologian eri koulukunnat hahmottavat sen tutkimuskohteen ja tutkimusmenetelmät eri tavoin. Psykologian keskeisiä suuntauksia ovat humanistinen ja kognitiivinen psykologia sekä psykodynaaminen koulukunta. Lisäksi psykologiassa on koulukuntia, jotka korostavat joko biologisten tai yhteiskunnallisten tekijöiden vaikutusta ihmiseen.

Puolustusvoimien virallinen johtajuusoppi, transformationaaliseen johtajuuteen pohjautuva syväjohtamisen malli asemoituu psykologiseen tutkimuskenttään (kuviokuva 3). Räsänen (2005, 5) tarkasteli tutkielmassaan ihmisten johtamista (leadership) persoonallisuuspsykologisesta näkökulmasta. Tarkastelun apuvälineenä käytettiin MBTI-testiä, jonka tuottamia tuloksia peilataan transformationaalisen johtamisen malliin. Tutkimuksessa psykologian nähtiin keskittyvän tieteenä yksilöön ja hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa. Tällöin tarkastelussa ovat ne syyt, jotka vaikuttavat johtajan toimintaan ilman niiden vaikutuksen tarkastelua toisessa henkilössä. Tutkijan mukaan voidaan puhua joko johtajan valmiuksien tai kykyjen tutkimisesta, mutta kärjistetyksi käsitellään kuitenkin johtajaa yksilönä ja rajataan käyttäytymisen vaikutukset alaisissa tarkastelun ulkopuolelle.



Kuvio 3. Viitekehys (Räsänen 2005)

Tässä työssä sosiaalipsykologista johtajuutta peilataan puolustusvoimien viralliseen, transformationaaliseen johtajuusoppiin. Sosiaalipsykologiassa johtajuudella tarkoitetaan johtajan ja ryhmän välistä vuorovaikutusta.

Nissisen (2004, 37-38) mukaan syväjohtamisen malli rakentuu johtajan johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta ja siitä, mikä ihmisten mielestä on erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Mallin mukaan palautteella ja kokemuksista oppimisella on keskeinen merkitys johtajana kehittymiselle ja johtajaprofiilin luomiselle. Mallin tavoitteena on muodostaa johtamiskäyttäytymisen käsitteelle sellainen näkökulma, joka tukee koulutettavien omien kokemusten tulkintaa ja uusien merkitysperspektiivien muodostumista.

2.1.2. Sosiologia

Sosiologiaa kutsutaan usein yleisesti yhteiskuntatieteeksi. Näin halutaan tehdä ero esimerkiksi valtio-oppiin tai taloustieteisiin. Tutkimuskohteisiin voidaan lukea kaikkea inhimilliseen vuorovaikutukseen kuuluvaa sosiaalista toimintaa. Sosiologian tutkimuskohteita voidaan sanoa moniaineksisiksi. Tämä ei tarkoita sitä, että sosiologia vain yleinen yhteiskuntatiede vaan se on myös erikoistiede, joka tutkii esimerkiksi työttömyyttä, nuorisoa, vanhenemista ja vaikkapa perheitä koskevia kysymyksiä. (Saaristo & Jokinen 2004)

Sosiologia on kiinnostunut niin informaatioteknologiasta, globalisaatioista kuin yhteiskunnallisten instituutioidenkin muutoksista. Se tutkii ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ihmisten keskinäisiä sosiaalisia suhteita. Sosiologia tutkii myös ihmisten arkielämää, esimerkiksi perheitä ja elämäntapaa. Sen tutkimusalue kattaa laajan kirjon ulottuen ihmisten välisistä intiimeistä suhteista aina kokonaisten yhteiskuntien rakenteellisiin muutoksiin. Sillä voidaan kuitenkin nähdä olevan selkeitä liittymäpintoja ihmistieteisiin ja sen tutkimusintresseihin. (Eskola 1971; Sulkunen 1994)

Sosiologian lähitieteitä ovat myös psykologia ja sosiaalipsykologia. Sosiologia eroaa näistä kuitenkin siinä, että se ei ole kiinnostunut ihmisen käyttäytymisen ja toiminnan psyykkisistä perusteista. Tässä mielessä sosiologia ei ole mikään käyttäytymistiede. (Madsen 1983, 28).

2.1.3. Sosiaalipsykologia

Sosiaalipsykologia on yhteiskuntatiede, joka tutkii sosiaalista elämää: ihmisten välistä vuorovaikutusta, ihmisen ja kulttuurin välistä suhdetta ja yksilön psykologisen toiminnan sosiaalisuutta. Sosiaalipsykologian lisäksi saman aihealueen ilmiöistä ovat kiinnostuneita monet muutkin tieteet, erityisesti sen "emotieteet", sosiologia ja psykologia. Sosiaalipsykologia on ennen kaikkea näkökulma ja suhtautumistapa. Sillä halutaan korostaa, että sosiaalinen elämä ei ole vain yksilöiden elämää tai yhteiskuntaa, vaan sitä voi ja pitääkin tutkia nimenomaan molempina yhtä aikaa.

Painotukset eri tutkijoiden välillä tietysti vaihtelevat; toiset tutkimukset ja teoriat voisi sijoittaa myös sosiologiaan ja toiset psykologiaan, jotkut ehkä sosiaalityöhön tai viestinnän tutkimukseen - silti ne kaikki kuulua sen alueeseen. (Helkama & al. 2001; Rainio & Helkama 1973; Eskola 1982)

Tuomen ja Sarajärven (2003, 31) mukaan sosiaalipsykologia luetaan ihmistieteisiin, joihin kuuluu hyvin laaja kokoelma erilaisia tieteenaloja: kasvatustieteet, humanistiset tieteet, (esimerkiksi psykologia, kielitiede tai historiatiede), yhteiskuntatieteet, (esimerkiksi sosiologia, taloustiede tai valtio-oppi) sekä oikeustiede. Ihmistieteille on yhteistä tutkimuksen kohde, ”mielen konstruoima maailma”, Tuomen ja Sarajärven mukaan ymmärtävän otteen lähtökohtana on ”hengentieteiden” ja ”luonnontieteiden” erottaminen toisistaan metodologisen, ”ymmärtää”- ja ”selittää”- käsitteiden avulla tehdyn kahtiajaon perusteella. Ihmistutkimus on Varton (1992, 85) mukaan aina ilmiöiden tutkimusta, sen tutkimista, kuinka maailmalla on ihmiselle merkitystä. Tampereen yliopiston pitkäaikainen professori Antti Eskola on kuvannut osuvasti sosiaalipsykologiaa sillanrakentajaksi yhteiskuntaan suuntautuneen sosiologian ja yksilöön suuntautuneen psykologian välillä. Siksi sosiaalipsykologian opiskelun voikin liittää luontevaksi osaksi hyvin monenlaisia aineyhdistelmiä (Eskola 1971).

Sosiaalipsykologia on psykologiasta 1900-luvun alussa itsenäistynyt tutkimusalue. Tieteenala oli alkuaikoinaan hyvin teoreettinen ja abstraktinen, koska empiiriset tutkimusmenetelmät olivat vielä varsin kehittymättömiä. Pienryhmätutkimusta alettiin kehittää 1930-luvulla, mutta vasta II maailmansodan myötä sosiaalipsykologian tieteellinen asema vahvistui. Tähän kehitykseen vaikutti mm. yhteiskunnallinen tilanne, kun sotien jälkeiset suuret ikäluokat syntyivät ja tarvittiin tietoa suurista ihmisryhmistä. Jo 1800-luvulla oli julkaistu joitakin tutkimuksia massojen negatiivisesta vaikutuksesta yksilöön. Varsinaisesti sosiaalipsykologinen kirjallisuus kehittyi kuitenkin 1900-luvun alkupuolella, jolloin ilmestyi useita alaan liittyviä teoksia, joihin luetaan niin sosiologien, tilastotieteilijöiden kuin psykologienkin kirjoitukset. 1930-luvulla saksalais-amerikkalainen K. Lewin kehitti kenttäteoriaansa ja osoitti, että kokeet ovat suunniteltavissa siten, että systemaattiset ja empiiriset ryhmätahtumien tutkimukset ovat mahdollisia. Ryhmien rakenteiden analyysiin kehitti itävaltalainen J.L. Moreno menetelmän, jota kutsutaan sosiometriaksi. Sillä kerätään tietoja tarkasteltavan, suhteellisen suppean joukon yksilöiden välisistä

valintasuhteista (esim. ystävyys- ja johtajuusvalinta) ja rakennetaan kokonaiskuva näiden suhteiden verkosta. Verkkoa havainnollistetaan usein eräänlaisella ”kartalla”, sosiogrammalla. Nykyisessä sosiaalipsykologiassa teorianmuodostus on keskeneräistä ja hajanaista. Luodut teoriat ovat olleet suurelta osin suppeita malleja, joita on voitu soveltaa vain tietyille osa-alueille. Teorianmuodostus lieenee vaikeaa siksi, että sosiaalipsykologisen tiedon soveltaminen on varsin laaja-alaista ja ulottuu perheen ihmissuhteista jopa kansainvälisten konfliktien sovitteluun.

(kts <http://www.edu.oulu.fi/sampo/98-99/avoin/appro/psyktied/sosiaalipsykologia.htm> 03.01.2006; Hänninen, Partanen & Ylijoki 2001)

Helkaman & al. (2001, 289–291) esittämä esimerkki sosiaalipsykologisen tutkimuskentän sovelluksesta on 1960-luvulla tehty Milgramin klassikkotutkimus, jossa tottelemista lähestytään sosiaalisena ongelmana. Tutkimuksessa tulee esille yksi esimerkki ryhmäilmiöstä. Se kuvaa, millaisia vaikutuksia vuorovaikutus, ryhmäpaine, valtasuhteet ja monet muut tekijät saavat aikaiseksi keinotekoisessakin asetelmassa. Milgram selvitti, pystyykö yksilö vastustamaan arvovaltaista instituutiota edustavan auktoriteetin vaatimuksia, kun nämä vaatimukset ovat selvästi moraalin ja yleisen inhimillisyyden vastaisia.

Tutkimuksen taustalla vaikuttivat muun muassa natsien tekemät massamurhat ja joukkovainot, jotka ovat vaatineet suunnittelua, organisoitumista ja lukuisten ihmisten osallistumista. Milgramin koejärjestely oli seuraava: Koehenkilöiksi haettiin lehti-ilmoituksella suuri joukko eri-ikäisiä, eri koulutus- ja ammattiryhmiä edustavia miehiä. Kokeen kerrottiin koskevan muistia ja oppimista, ja tehtäisiin kunniakkaan Yalen yliopiston tiloissa. Laboratorioon tullessaan koehenkilö tapasi siellä tiukkailmeisen, laboratoriotakkiin pukeutuneen tutkijan ja toisen osallistujan, lupsakkaan näköisen keski-ikäisen miehen. (Helkama & al. 2001, 289–291)

Tässä kokeessa ensin arvottiin roolit – toinen oppilaaksi, toinen opettajaksi - ja koehenkilö huomasi joutuneensa opettajaksi. Hän sai seurata, miten oppijaksi joutunut kumppani sidottiin jonkinlaiseen ”sähkötuoliin”. Hänelle itselleenkin annettiin näyte iskuista, joita oppijalle voitiin antaa. Koehenkilö tuotiin sitten toiseen huoneeseen ja asetettiin ”iskugeneraattoriksi” kutsutun laitteen ääreen. Hänen tuli lukea oppijalle pieniä tehtäviä ja antaa tälle väärästä vastauksesta aina jokaisen

virheen jälkeen astetta kovempi sähköisku. Iskugeneraattorista näki, että iskujen asteikko nousi asteittain 15:sta 450 volttiin. Generaattorisssa luki selvästi, millä alueella volttimäärät merkitsivät lievää, voimakasta tai intensiivistä iskuja. Asteikon loppupäässä luki ensin ”vaara: vakava isku” ja sitten arvoituksellisesti XXX. Itse tutkija asettui valvomaan tilannetta oman työpöytänsä ääreen.

Kokeen järjestely ja sen tarkoitus poikkesivat melkoisesti siitä, mitä koehenkilöt saatettiin uskomaan. Sähkötuoliin sidottu toinen henkilö, ”uhri”, olikin tutkijan apulainen, joka toimi annetun käsikirjoituksen mukaisesti. Kun koehenkilö nosti iskutasoa, alkoi seinän takaa kuulua ensin ähkäisyjä, sitten voihkintaa ja lopulta kirkunaa. 150 voltista alkaen ”uhri” alkoi esittää vaatimuksia poispääsystä ja viittauksia sydänviasta. Mitään todellisia sähköiskuja ei kuitenkaan annettu, ja voiheet ja vaatimukset tulivat ääninauhalta. Myös tiukkailmeinen tutkija, ”auktoiteetti”, toimi valmiin käsikirjoituksen mukaan. Kun koehenkilö halusi lopettaa, auktoiteetti vaati jatkamaan vuorosanoja, joiden ehdottomuus koveni asteittain. Koe päättyi, kun koehenkilö joko lopetti kesken tai kun hän oli edennyt iskuasteikon päähän. Tällöin hänelle kerrottiin palautekeskustelussa, ettei tutkimus ollutkaan koskettanut muistia tai oppimista vaan sitä, milloin koehenkilö uhmaa auktoiteettia ja lopettaa sähköiskujen antamisen.

Kokeen lopputulos oli se, että tutkimuksen perusasetelmassa 65 % totteli auktoiteettia loppuun asti eli antoi toiselle mitä ilmeisimmin hengenvaarallisen 450 voltin sähköiskun. Naiset ja miehet käyttäytyivät kokeessa samalla tavalla. Totteleminen kuitenkin vaihteli asetelmasta toiseen. Mitä lähemmäksi uhri tuotiin tai mitä etäämmäksi auktoiteetti vetäytyi, sitä vähäisempää totteleminen oli. Kun koehenkilö itse sai valita iskutason, pysyttiin alhaisella tasolla. Auktoiteetti ei saanut koehenkilöä jatkamaan, kun toinen yhtä arvovaltainen henkilö vaati lopettamaan. Kun auktoiteetti meni itse sähkötuoliin ja vaati sieltä lopettamista, vaatimus tehoi heti, huolimatta tutkijan paikalle istuneen henkilön muistutuksesta, että ”kokeeseen kuuluu, että jatketaan”. Kun iskugeneraattorin ääreen istutettiin koehenkilön lisäksi kaksi ”kumppania” (tutkijan apulaisia), pystyttiin koehenkilön tottelemiseen voimakkaasti vaikuttamaan. Kun kumppanit antoivat kapinoimisen mallin ja lopettivat, ensin yksi, sitten toinen, vain neljä 40:stä totteli loppuun asti. Sen sijaan 37 henkilöä 40:stä jatkoi loppuun asti, kun kumppanit tottelivat ja kun koehenkilön ei tarvinnut antaa iskuja, vaan ainoastaan lukea tehtäviä tai arvioida vastauksia. Tutkimus

tulokset olivat hämmästyttäviä. Toisaalta ne ovat esimerkkejä siitä, millaisia prosesseja ja ilmiöitä sosiaalinen elämä voi saada aikaan.

Erilaisten ”ihmisyhdistelmien” johtamisen ja niiden kehittämisen kannalta on yhä enemmän tarvetta sosiaalipsykologiselle tietämykselle yhteiskunnan ja sodankuvan muuttumisen myötä. Johtajakeskeisen (psykologisen) ja ryhmäkeskeisen (sosiaalipsykologisen) toiminnan erottaminen ja toisaalta niiden viisas yhdistäminen korostuvat nykyaikaisten yhteisöjen johtamisessa. Sosiaalipsykologisen tietämyksen tarve on perusteltua 2000-luvun puolustusvoimissa siksi, koska ryhmien johtajilla on erittäin vahva, hierarkkinen asema.

2.1.4 Sotilassosiologia

Sotilassosiologiaa voidaan pitää yliopistojen sosiologiasta ja sosiaalipsykologiasta eriytyneenä tieteenalana, jossa sosiologian ja sosiaalipsykologian tutkimusmenetelmiä ja käsitteistöä sovelletaan sotilasorganisaatioiden ja sotilasyhteisöjen tutkimukseen. Harisen (1998) mukaan sotilassosiologia on nykyään varsin pitkälle erikoistunut tieteenala, jolla on omat tutkimusperinteensä, kansainväliset tutkijajärjestönsä, eri maiden asevoimissa toimivat tutkimuslaitoksensa sekä koko ajan laajeneva voimakkaasti erikoistunut tutkimuskirjallisuutensa, eikä se ole palautettavissa sellaisenaan ”siviiliyliopistojen” yhteyteen. Harisen (2006) mukaan sotilassosiologisissa tutkimusten kohderyhmissä on aina johtaja, jolla on keskeinen merkitys ryhmän toiminnalle. Sosiaalipsykologisen ja sotilassosiologisen tutkimuksen merkittävin ero lienee tässä. Sosiaalipsykologisten teorioiden muodostuksessa kiinnitetään usein huomioita myös sellaisiin ryhmiin, joissa ei ole virallista johtajaa, kuten esimerkiksi opiskelijaryhmissä.

Tämän työn tavoitteena on sosiaalipsykologisen tutkimuskentän avaaminen. Työssä sivutaan myös sotilassosiologiaa, koska PvKK:n ryhmätutkimusten pääasiallisen lähestymistapa on sotilassosiologinen. Työn seuraavassa luvussa tarkastellaan ryhmänprosesseja ja -ilmiötä sosiaalipsykologisesta näkökulmasta yhden tieteellisen perusjaottelun mukaisesti.

3. SOSIAALIPSYKOLOGIA TIETEENALANA

Viitekehyksen mukaisesti tässä luvussa esitetään Helkaman, Myllyniemen ja Liebkindin (2001) luokittelemia sosiaalipsykologisen tutkimuskentän osa-alueita, joista päähuomio kohdistuu ryhmäprosesseihin. Muiden osa-alueiden, sosiaalisen vuorovaikutuksen, ryhmien välisten suhteiden ja arvojen sekä asenteiden esittämisen tarkoituksena on asemoida ryhmäprosessi-ilmiötä sosiaalipsykologiseen kenttään. Lisäksi ryhmäprosesseja konkretisoidaan esittämällä ryhmäkokemuksia käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimustuloksia.

Rajausten vuoksi viitekehyksen ulkopuolelle jäi ryhmärakenteen perustekijöihin vaikuttavia osa-alueita kuten valta, attraktio ja kommunikaatio (Eskola 1971, 111 - 148). Näitä osa-alueita sivutaan joissakin asiayhteyksissä, mutta niiden syvällisempää tarkastelua ei ole tehty tässä pro gradu-tutkielmassa.

Näiden rajausten yhteydessä todentui Raunion ja Helkaman mainitsema sosiaalipsykologisen tieteenalan haasteellisuus, johon aika ajoin kohdistuu kriittisyyttä. Heidän mukaansa kriittisyys johtuu sen monenkirjavasta käsitteistöstä ja tutkittavien ilmiöiden yhtäaikaaisuudesta sekä sen luonteesta tulkitsevana tieteenä, joka ei täysin mahdollista oikean ja väärän löytämistä. Pyrittäessä ymmärtämään ryhmätoiminnan yhteydessä vähänkin syvemmin itsestään selviltä tuntuvia käsitteitä, kuten yksilö ja ryhmä, huomataan, että ne käyvät kohta kyseenalaiseksi. (Rainio & Helkama 1974, 15-16)

3.1. Arvot ja asenteet

Tätä työtä luettaessa on tarpeen tiedostaa, että yksilöiden arvot ja asenteet vaikuttavat ryhmän toimintaan ja siten myös ryhmän prosesseihin ja – ilmiöihin. Joissakin tapauksissa arvojen ja asenteiden yhteydessä voidaan käsitellä myös mielipiteitä ja uskomuksia. Helkaman & al. (2001, 177-187) jaottelun mukaan arvoilla ymmärretään jotain toivottava lopputulosta tai toimintatapaa koskevaa yleisluontoista käsitystä tai uskomusta. Asenteella puolestaan tarkoitetaan johonkin sosiaalisesti merkitykselliseen kohteeseen liittyvää myönteistä tai kielteistä suhtautumistapaa.

Ojalan ja Uutelan (1994, 32) mukaan *arvot* viittaavat yleisluontoisiin seikkoihin, joita kulloisessakin kulttuurissa hyvinä ja tavoittelemisen arvoisina. Ne voidaan jaotella sosiaaliin, poliittisiin, uskonnollisiin, esteettisiin ja taloudellisiin arvoihin. Esimerkkejä perusarvoista, jotka ovat tyypillisiä suomalaisille, ovat isänmaallisuus, työteliäisyys, itsenäisyys sekä koulutuksen ja ammattiaseman arvostaminen. Arvot muuttuvat hitaasti sukupolvien myötä. *Asenteet* puolestaan ovat opittuja taipumuksia reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi johonkin asiaan, henkilöön tai esineeseen. Ne ohjaavat ihmisten käyttäytymistä, ja niissä ilmenevät tiivistettyinä ihmisen aikaisemmat kokemukset. Yhteiskunnassa vallitsevat arvot vaikuttavat tietenkin yksilön asenteisiin. Asenteet voivat muuttua melko nopeasti, jos tieto tai kokemukset asenteen kohteesta lisääntyvät. Sosiaalisen ympäristön vahvistava tai sammuttava vaikutus, toisin sanoen asenteen palkitseminen tai siitä rankaiseminen tavalla tai toisella, vaikuttaa yksilön asenteisiin.

3.2. Sosiaalisen vuorovaikutuksen näkemykset

Arvojen ja asenteiden merkitys vaikuttaa myös tässä luvussa esitettyyn sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Tällöin yksilö tulkitsee saamaansa informaatiota hänen henkilökohtaisesta arvomaailmastaan rakentuneen merkitysjärjestelmänsä kautta. Viitekehyksen mukaisesti tässä työssä ei varsinaisesti huomioida vuorovaikutusta tapahtumana. Rajausta on tehty tietoisena siitä, että sosiaalisen vuorovaikutuksen muoto, kuten ryhmän viestintäverkon rakenne, vaikuttaa ryhmän rakenteisiin ja sitä kautta sen prosesseihin (Helkama & al 2001, 266). Työn lähtökohtana on ennemminkin selvittää, millaisia prosesseja ja – ilmiötä ryhmän jäsenten vuorovaikutuksen yhteydessä esiintyy.

Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten välinen vuorovaikutus nähdään sosiaalisuuden solmukohtana, jossa yksilön persoonallisuuden sosiaaliset puolet muodostuvat ja jossa samalla rakennetaan ja ylläpidetään sosiaalista järjestelmää: organisaatiota ja instituutiota. (Helkama & al 2001, 211)

Eskolan (1982, 60 – 61) mukaan toisinaan sosiaalipsykologian määritelmässä korostetaan sosiaalisen vuorovaikutustapahtuman molemminpuolisuutta ja sen kokonaisvaltaisia piirteitä sanomalla, että sosiaalipsykologia tutkii ihmisten välistä interaktiota, vuorovaikutusta. Eskola tiivistää Lindgrenin (1967, 7) määritelmää sosiaalipsykologiasta niin, että se käsittelee henkilöiden ja ryhmien välisessä tapahtuvan vuorovaikutuksessa käyttäytymiseen liittyviä prosesseja, kausaalisia tekijöitä ja vaikutuksia.

3.3. Ryhmien väliset suhteet

Ryhmien väliset suhteet vaikuttavat myös ryhmien sisäiseen toimintaan. Tämän työn kannalta näissä suhteissa merkitystä on ”me – he” asetelmalla, jolla tiedetään olevan vaikutuksia muun muassa ryhmäkiinteyteen (vrt Harinen 1992). Ryhmien välisiin suhteisiin kuuluvat myös ryhmien väliset asenteet kuten ennakkoluulot ja sen eri muodot sekä ryhmien välinen käyttäytyminen. Tällöin tarkastelussa ovat ryhmien väliset konfliktit ja erilaiset ristiriidat sekä keinot vähentää ristiriitoja. (Helkama & al 2001, 294)

Eskola (1982, 107–108) kuvaa ryhmien välisiä suhteita yksinkertaistetulla idealla, jonka mukaan yksilöillä on taipumus samastua ja suhtautua myönteisesti omaan ryhmäänsä sekä kehittää negatiivisia tunteita ja asenteita kaikkia muita ryhmiä kohtaan. Tätä asennekokonaisuutta voidaan kutsua yhdellä sanalla etnosentrismiksi.

Ryhmää voidaan tarkkailla ryhmän jäsenen näkökulmasta. Wermlundin (1963, 208) mukaan yksilö on sellaisten ihmisten joukossa, joihin hän tuntee yhteyttä ja joihin hän tuntee kuuluvansa. Ryhmän ulkopuolella on yksilöitä, jotka suhteessa hänen omaan ryhmäänsä ovat ulkopuolisia ja joita kohtaan hän tuntee vierautta tai suorastaan vihamielisyyttä. Kysymyksessä voi olla myös niin sanottu ”sosiaalinen kategoria” ihmisiä, jotka ryhmitetään yhteen, koska heillä on jokin yhteinen ominaisuus.

Ryhmien suhteita kuvaa Wermlundin (1963, 209) lainaus kiinalaisesta kirjoituksesta vuodelta 500 eKr: ”Wu´n miehet ja Yueh`n miehet ovat vihamiehiä. Mutta jos he ylittävät virran samassa veneessä ja joutuvat myrskyyn, niin he auttavat toinen toisiaan niin kuin vasen käsi auttaa oikeaa.”

Salmivalli (2005, 171) tiivistää Harrisin (1995) näkemyksen ryhmien suhteesta toteamukseen, että sisäryhmän suosiminen ja ”toisten” muodostamaan ulkoryhmään kohdistuva vihamielisyys ovat evoluution myötä kehittyneitä prosesseja, jotka esiintyvät kaikkien kädellisten ryhmissä. Ihmisten ryhmissä nämä prosessit tuottavat kontrastivaikutuksen, joka lisää ryhmien välisiä eroja ja pienentää ryhmän jäsenten välisiä eroja.

Ryhmän toimintaan vaikuttavat myös useat, ryhmän ulkopuolelta tulevat tekijät. Ryhmien välisten suhteiden merkitystä ei voida kuitenkaan tämän työn puitteissa laajemmalti käsitellä. Nämä suhteet muodostavatkin jo oman mielenkiintoisen tutkimusalueensa puolustusvoimien ryhmiä koskevien kysymysten asettelussa.

3.4. Ryhmäprosessit

Tässä luvussa tarkastellaan ryhmäkäyttäytymisessä esiintyviä, erilaisia prosesseja ja kehitysvaiheita. Tarkastelulla pyritään myös hahmottamaan ryhmäprosessien ja seuraavassa luvussa esitettyjen ryhmäilmiöiden keskinäistä suhdetta.

Helkama & al. (2001, 266) mukaan yhtenä perusolettamuksena on, ettei ryhmätyön tuloksia voida ymmärtää pelkästään lähtötekijöistä käsin, vaan ryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa syntyy ilmiöitä, jotka vaikuttavat oleellisesti ryhmän tehokkuuteen. Toisena perusolettamuksena on, ettei ryhmätyön tuloksia voida myöskään selittää pelkästään näiden ryhmäsyntyisten prosessien avulla, vaan on otettava huomioon lähtötekijöiden ja ryhmäilmiöiden yhteiset vaikutukset.

Ryhmäprosessien ja – ilmiöiden tarkastelun kannalta on tarpeellista määritellä, kuinka ryhmäkäyttäytyminen eroaa yksilöiden välisestä käyttäytymisestä. Tällä tarkoitetaan käyttäytymistä ominaisuuksiltaan ainutlaatuisena yksilönä, jolla on omia henkilökohtaisia suhteita toisiin yksilöihin.

3.4.1. Käyttäytyminen ryhmässä

Ryhmäkäyttäytyminen tarkoittaa käyttäytymistä ryhmän jäsenenä. Silloin kun ryhmiin kuuluvat yksilöt ovat yksilöllisesti tai yhteisöllisesti vuorovaikutuksessa toisten ryhmien tai niiden jäsenten kanssa ryhmäsamastumisensa pohjalta, on kyseessä ryhmien välinen käyttäytyminen. Yksilökäyttäytymisessä keskeisiä ovat yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja yksilöiden väliset suhteet. Ryhmäkäyttäytymisessä taas se, keitä minä ja sinä olemme henkilöinä, on vähemmän tärkeää kuin se, mihin ryhmiin me kuulumme. Se, millaisesta käyttäytymisestä kulloinkin on kyse, riippuu Helkaman & al. (2001, 303) mukaan kolmesta tekijästä:

1. Sosiaalisten luokkien selkeydestä: kuinka helposti ryhmät ovat eroteltavissa toisistaan. Mitä selkeämmin ryhmät erottuvat toisistaan, sitä todennäköisemmin käyttäytyminen on ryhmäkäyttäytymistä.
2. Ryhmän jäsenten käyttäytymisen yhdenmukaisuudesta: yksilöiden käyttäytyminen vaihtelee normaalisti ryhmän sisällä – eri ihmiset käyttäytyvät eri tavalla. Mitä samanlaisemmaksi tietyn ryhmän jäsenten käyttäytyminen muuttuu, sitä enemmän kyseessä on ryhmäkäyttäytyminen.
3. Toiseen kohdistuvan käyttäytymisen ennakoitavuudesta: yksilöiden välisessä kanssa käymisessä toiseen ihmiseen voidaan suhtautua monin eri tavoin – suhtautuminen määräytyy tämän toisen ihmisen henkilökohtaisista ominaisuuksista. Ryhmäkäyttäytymistä toista ihmistä kohtaan ohjaavat tämän ihmisen ryhmäjäsenyyteen liittyvät stereotypiat ja ennakkoluulot. Sellainen käyttäytyminen on siis stereotyyppistä eli ennakoitavissa käyttäytymisen kohteen ryhmäjäsenyyden perusteella.

Ryhmäkäyttäytymisen määrittely on tärkeää myös ryhmän johtamisen kannalta. Silven (1991, 75) mukaan ryhmäkäyttäytymistä ja toimintaa ohjaa aina joku tai jotkut henkilöt. Johtajalla on tärkeä rooli ryhmätoiminnassa. Jos johtaja ottaa huomioon muiden mielipiteet, antaa heille päätäntävaltaa sekä innostaa ja tukee heitä, työskentely tehostuu, koska ryhmässä uskalletaan esittää ja kokeilla uusia ideoita ja toimintatapoja. Sen sijaan määräilevä johtaja, joka sivuuttaa esitetyt mielipiteet, ei

innosta eikä tue muiden työskentelyä. Toisinaan johtajia voi olla useita eikä aina välttämättä ole johtajaa ollenkaan.

Ryhmäkäyttäytymisessä esiintyvät vaihtelut ovat askarruttaneet tutkijoita viime vuosikymmeninä. Siksi ryhmillä nähdään olevan erilaisia kehitysvaiheita, joista Taipale (2005) esittää Kozlowskin kokoaman yhteenvedon eri teoreetikkojen näkemyksistä ja malleista (kuvio 4). Nämä mallit kuvaavat ryhmän kehittymisen sen hajoamiseen saakka. Hajoamisen syynä on useissa tapauksissa joko yhteistyöhön ja läheisyyteen kyllästyminen tai rutinoituminen ja eriytyminen sekä erottautuminen ja hajaantuminen. Kaikissa malleissa yhteistyötä ja asioista sopimista seuraa tuottaminen, suorituskky ja tuottavuus.

Lähde	Aikaisempi muoto ---->	Kehittyminen ja kehittymistasot ----->	Hajoaminen
Bion (1961)	Riippuvuus	Yhteenotot/väistelyt..Yhdistyminen.. Yhteistyö	
Caple (19789	Orientoituminen	Konfliktit ...YhdistyminenHuippusuoritukset Rutinoituminen	
Francis & Young (1979)	Testaaminen	Sisäiset taistelutJärjestyksen saavuttaminen.....Kypsä läheisyys	
Gibb (1964)	Hyväksyntä	Tiedon virtaus...Tavoitteet ja normit..Kontrolli	
Hill & Gruner (1973)	Orientoituminen	TutkiminenTuottaminen	
Kormanski & Mozenter (1987)	Tiedostaminen	Konfliktit.....Yhteistyö.....Tuottavuus	Erottautuminen
Modlin & Faris (1956)	Strukturalismi	Levottomuus.....Muutos.....Yhdistyminen	
Tuckman (1965)	Järjestäytyminen	KuuhuntaSääntöjen rakentaminen	
Tuckman & Jensen (1977)	JärjestäytyminenSuorittaminen..... KuuhuntaSääntöjen rakentaminen.....Suorittaminen.....	Hajaantuminen
Whittaket (1970)	Aikaisempi jäsenyys	Valta ja kontrolliLäheisyys.....	Eriytyminen
Yalom (1970)	Orientoituminen	Konfliktit.....Läheisyys.....	Päätyminen

Kuvio 4. Ryhmän ja tiimin kehittymismallit. (Taipale 2005, 47)

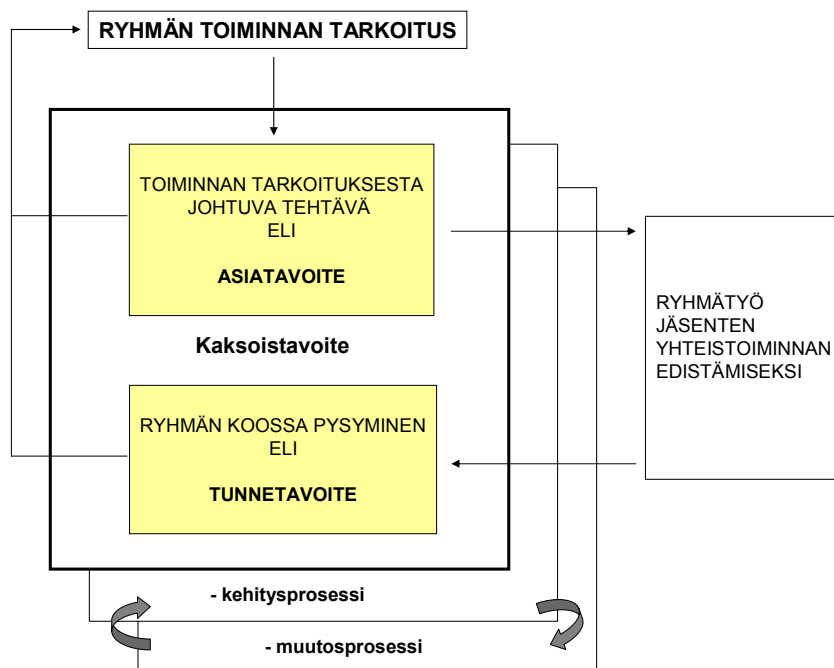
Edellä esitetty taulukko kertoo ryhmätutkimusten moninaisuudesta. Tätä moninaisuutta pyritään selventämään jäsentämällä prosesseista kokonaisuuksia. Seuraavaksi esitettävät prosessit ja kehitysvaiheet on jaoteltu kahdeksi

osakokonaisuudeksi: pää – ja alaprosesseiksi. Tehty jako on keinotekoinen ja sen tarkoituksena on edesauttaa prosessien hahmottamista sekä niiden ajallista esiintymistä ryhmätyöskentelyn eri vaiheissa.

3.4.2. Pääprosessit ja kehitysvaiheet

Jauhialaisen ja Eskolan (1994, 84) esittävät, että ryhmäprosessit voidaan nähdä kaksitasoisena: muutos - ja kehitysprosessina. Muutosprosessissa huomio kiinnittyy muuttuvien tilanteiden dynamiikkaan. Muutosprosessi ilmaisee toiminnan muuttumista kussakin tilanteessa ja kehitysprosessi sen etenemistä vaiheittain kohti yhteistä toiminnan tarkoitusta. Kehitysprosessi rakentuu useista muutosprosesseista. (Rainio ja Helkama 1974, 137-164)

Prosessit kulkevat yhtäaikaaisesti ryhmän kaksoistavoitteen kanssa. Toimintansa tarkoitusta toteuttaessaan ryhmällä on kaksi tavoitetta: tehokkuudesta (asiatavoite) ja kiinteydestä (tunnetavoite) huolehtiminen. Tämä ryhmän asia- ja tunnetavoitteesta koostuva kaksoistavoite katsotaan erottamattomaksi kokonaisuudeksi, jota havainnollistetaan seuraavalla kuviolla. (kuvio 5.)



Kuvio 5. Ryhmän kaksoistavoite ja pääprosessit

Niemistön (2000, 161) mukaan ryhmän toimintaan vaikuttavat jäsenyksilöiden, ympäristön ja ryhmädynamiikan tuottamien vaikuttimien lisäksi myös seuraavat, alla luetellut ryhmän ”elinkaaren” vaiheet:

Muotoutumisvaihe (forming): Ryhmä selvittelee tehtäviään, sääntöjään ja menetelmiään. Ryhmä on riippuvainen johtajastaan ja se etsii myös hyväksyttäviä käyttäytymisen rajoja. Tämä vaihe on monessa suhteessa jonkinlaista etsimistä; käsitys ryhmän tehtävästä voi olla epäselvä, myös oma asema ryhmässä on epävarma.

Kuohuntavaihe (storming): Ryhmäläisten rohkeus omien mielipiteiden esittämiseen kasvaa, samoin rohkeus tarttua toisten esittämiin ajatuksiin. Työhön ei vielä kukaan päästä kunnolla käsiksi, vaan tehtävää ja sen vaatimuksia vastustetaan tunteenomaisesti. Myös ryhmän jäsenten välisiä konflikteja esiintyy, ryhmän kontrollia vastustetaan ja ryhmän johtajaa vastaan kapinoidaan.

Normiutuminen (norming): Suotuisasti etenevässä ryhmän kehityksessä yhteistyö alkaa vähitellen kehittyä ja erilaisia näkemyksiä ja tunteita voidaan ilmaista avoimesti. Myös sanattomia sopimuksia syntyy. Ryhmän kiinteys kehittyy, vastustus voitetaan, ristiriitoja sovitellaan ja niitä pyritään välttämään. Ryhmän toimintaan syntyy siis sääntöjä ja tunne ryhmään kuulumisesta alkaa muotoutua.

Tehtävän suorittaminen (performing): Lopulta voidaan paneutua ryhmän tehtävän loppuunsaattamiseen, tehokkaaseen ongelmanratkaisuun. Energia voidaan suunnata ennen kaikkea työskentelyyn. Tässä vaiheessa ihmissuhdeongelmat ja työnjakoon liittyvät kysymykset on melko lailla ratkaistu. Roolit ovat joustavia ja tarkoituksenmukaisia. Ryhmän jäsenten erilaisuutta osataan käyttää hyväksi.

Lopetus (adjourning): Ryhmä lopettaa toimintansa, ja ryhmän jäsenet hyvästelevät toisensa. Tunteet saattavat olla hyvinkin voimakkaita; tavallisesti ne ovat surua ja haikeutta.

3.4.3. Ala- eli vuorovaikutusprosessit

Ylläkuvattujen prosessien ja kehitysvaiheiden voidaan ajatella esiintyvän kaikissa ryhmissä ja luovan lähtökohdat erilaisten ryhmäilmiöiden syntyyn. Pääprosessien lisäksi ryhmän sisäiset vuorovaikutussuhteet synnyttävät vuorovaikutusprosesseja, joita tässä työssä kutsutaan alaprosesseiksi. Kauppilan (2005, 100–103) mukaan vuorovaikutusprosesseja esiintyy useita, osin jopa sisäkkäisiä prosesseja:

Ryhmäkommunikaatioprosessi, joka muodostuu monitahoisesta ja ainutlaatuisesta jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta.

Jäsenten yhteistoimintaprosessi muodostuu siitä yhteistoiminnasta, johon jäsenet voivat osallistua ja vaikuttaa sekä harjoitella yhteistyötä. Samalla jäsenet sisäistävät ryhmänsä tavoitteita.

Jäsenten roolien muodostamisprosessit ovat aikaa vaativia ja ne käynnistyvät ryhmän vuorovaikutuksessa. Roolien muodostuminen on riippuvainen ryhmän tehtävistä, jäsenten ominaisuuksista, jäsenten odotuksista ja muista ryhmäprosessin osatekijöistä.

Toimintaprosesseilla ryhmä kehittää toimintaa sen toimintaansa tukevia normeja ja prosesseja.

Johtamisprosessiin vaikuttavat jäsenten ja johtajan välinen vuorovaikutus samoin kuin johtajan valmiudet, johtamisstrategiat sekä ryhmän tehtävien luonne.

Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosessit ovat ryhmien varsinaista arkipäivää. Ryhmä pyrkii ensiksi määrittelemään ongelman ja toiseksi päättämään kuinka se ratkaistaan.

Henkilösuhdeprosessit syntyvät erityisesti pitempään toimittaessa. Niitä voivat mm aiheuttaa ryhmän jäsenten erilaisuus ja erilaiset odotukset.

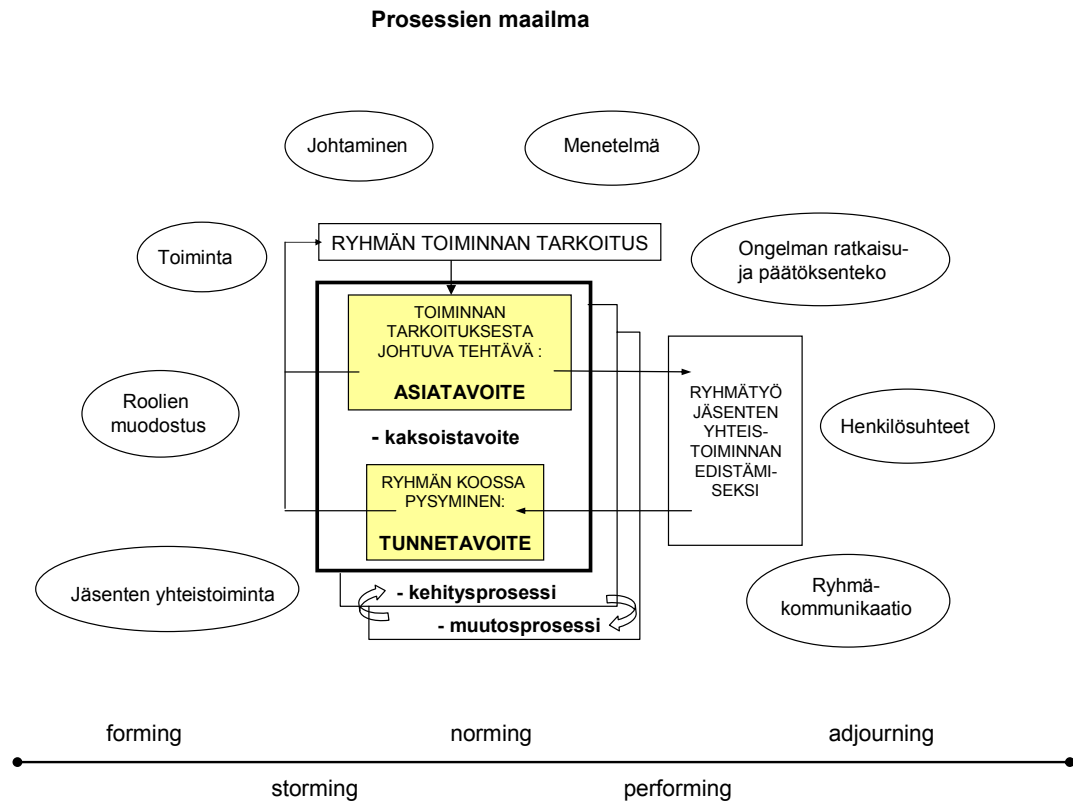
Menetelmäprosessit syntyvät siitä, että jäsenet pitävät työjärjestystä ja keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi erilaisina

Näiden erilaisten prosessien ja niiden synnyttämien ryhmäilmiöiden ymmärtäminen on johtajuuden ja ryhmän kehittymisen kannalta hyvin keskeistä. Ryhmän ollessa prosessien ja ilmiöiden ytimessä, se saattaa unohtaa perustehtävänsä ja askarrella toisarvoisissa kysymyksissä. Tämä kertoo usein ryhmän dynaamisten ja piilotajuisten voimien vaikutuksesta. Niemistön (2000, 38) mukaan näiden ilmiöiden tiedostaminen saattaa kasvattaa ryhmää hoitamaan tehtävänsä vastuullisemmin.

Ryhmän johtamisen ja kehittymisen kannalta tietoisuus ryhmätoiminnan tavoitteesta, perustehtävästä on mielekkään ryhmätyöskentelyn lähtökohta (ks. kuvio 5). Se helpottaa ryhmän jäsenten motivoitumista sekä keskinäistä työnjakoa tehtävän suorittamista varten. Jotta ryhmä pääsee tavoitteeseensa, se vaatii kaikilta ryhmän jäseniltä ja aivan erityisesti johtajalta sen, että ”tehtävä on kirkkaana mielessä”.

Huolimatta siitä, että ryhmärakenteeseen vaikuttavat tekijät eivät kuuluneet tämän työn tutkimukselliseen asetelmaan, on näillä tekijöillä vaikutusta ryhmäprosesseihin ja niiden synnyttämiin ryhmäilmiöihin. Ryhmää perustettaessa luodaan myös sen rakenteita. Tällöin sen jäsenten tarkkaavaisuus ja muutosherkkyys ovat voimakkaimmillaan. Tällainen aloitushetki antaa ryhmänjohtajalle yhden keskeisimmistä mahdollisuuksista vaikuttaa ryhmään ja sen tulevaisuuteen.

Ryhmätoiminta sisältää siis runsaasti erilaisia prosesseja, joilla on vaikutuksia ryhmän johdettavuuteen (kts kuvio 6). Tietoisuus niiden olemassaolosta ja esiintymisestä parantaa johtajan johtamisvalmiuksia.



Kuvio 6. Ryhmän kehitysvaiheet ja prosessit

Ryhmän toiminnan aloitus, ryhmäytyminen on sen toiminnan kehittymisen kannalta ensimmäinen tehtävä. Se on sidoksissa jäsenten auktoriteettisuhteisiin sekä heidän identiteettinsä säilymiseen. Ryhmäytymisestä käynnistyvät kaikki ne prosessit, joita ryhmä tarvitsee kehittyäkseen toimintakykyiseksi ryhmäksi. Johtamisen kannalta on merkittävää, että jäsenten on ensin työstettävä ristiriitainen suhtautuminen johtajuuteen. Tämä sisältää vastuun määrittelyn; eli jokaisen on hyväksyttävä oma osuutensa johtajuudesta. Vasta sen jälkeen jäsensuhteet pääsevät kehittymään. Ristiriitainen suhde auktoriteetteihin ilmenee riippuvuutena ja vastariippuvuutena. Riippuvuus on tiedostettava ja on luovuttava tarpeesta määritellä itseään suhteessa auktoriteetteihin. Vasta tällöin voidaan saavuttaa realistisempi suhde johtajaan henkilönä (Jauhiainen & Eskola 1994, 97). Tämän vaiheen jälkeen käynnistyvät edellä esitetyt erilaiset kehitysvaiheet ja prosessit, joita selittäviä tieteellisiä näkemyksiä esitetään seuraavassa luvussa.

4. RYHMÄPROSESSEJA SELITTÄVÄT TIETEELLISET NÄKEMYKSET

Tässä luvussa tarkastellaan Helkaman, Myllyniemen ja Liebkindin (2001) esittämiä yleisiä sosiaalisuuden selitysmalleja sekä Salmivallin (2005) esittämää Harrisin (1995) ryhmäsosialisaatioteoriaa. Nämä mallit osaltaan selittävät joitain ryhmäprosesseihin ja – ilmiöihin liittyviä tekijöitä. Esitettävistä malleista käytetään, lähteistä riippuen, usein teoria nimitystä, vaikka ne eivät sitä todellisuudessa ole. Teoria sanan käyttöllä kuitenkin helpotetaan sosiaalisuuden yleisten selitysmallien käsittelyä.

Sosiaalisuutta selittävissä tieteellisissä näkemyksissä viitataan ryhmäprosessien lisäksi myös ryhmäilmiöön. Siksi tässä vaiheessa on mielekäästä hieman hahmottaa ryhmäilmiötä, jota tarkastellaan syvemmin sosiaalisuutta selittävien tieteellisten näkemysten jälkeen luvussa 5.3.

Ryhmäilmiökäsitettä käytetään sosiaalipsykologisessa kirjallisuudessa ja ryhmien ohjaustilanteissa. Jauhialaisen ja Eskolan (1994, 13–14) mukaan ryhmäilmiö muodostuu Lewinin (1935) kenttäteoriaa mukaillen kolmenlaisista aineksista ja niiden välisistä riippuvuussuhteista: 1) osallistujien yksilöllinen toiminta, 2) ympäristövaikutukset ja 3) ryhmädynamiikka, joka sisältää ryhmätilanteen dynaamisen kentän jatkuvan muuttumisen. Ryhmäilmiö tulee ymmärrettäväksi, kun sitä tarkastellaan samanaikaisesti näistä kolmesta näkökulmasta.

Ryhmäilmiöiden syntymisen lähtökohdaksi ajatellaan, että ilmiöt syntyvät ryhmäprosessien yhteydessä. Ryhmäilmiö-määritelmällä pyritään kuvaamaan kaikkea sellaista ryhmän toimintaa, joiden tarkempi ryhmittely ja määrittely on vaikeaa. (Helkama & al 2001, 266)

4.1. Sosiaalisen vaihdon teoria

Sosiaalisen vaihdon teorian kehitti ensimmäisenä George Homans. Hänen mukaansa ihminen pyrkii sosiaalisissa suhteissaan saamaan mahdollisimman paljon mahdollisimman vähin kustannuksin. Kustannukset muodostuvat siitä, mitä itse

joutuu panostamaan vaihtoon, mutta myös niistä vaihtoehtoista, joista joutuu luopumaan valitessaan tietyn vuorovaikutuskumppanin. Sosiaalisia kontakteja yritetään saada henkilöihin, jotka pystyvät välittämään arvokkaita palkintoja. Yksilön attraktiivisuus (puoleensa vetävyys) perustuu näin niiden palkintojen määrään, joita hän pystyy toisille antamaan. Sosiaalisten suhteiden markkinoilla saatujen kokemusten pohjalta kullekin yksilölle muodostuu tietty standardi, vertailutaso, jonka suhteen hän arvioi kontaktiin pyrkimistä. Attraktiivinen henkilö, jolla on paljon annettavaa toisille, voi valita ja pitää vertailutasoa korkealla. (Eskola, 1982, 123 – 125; Rainio & Helkama 1973, 174)

Homansin teorian taustalla on behavioristinen ihmiskuva, sillä hänkin katsoo ihmisen toiminnan ohjautuvan palkinnoista ja rangaistuksista. Ihmiset pyrkivät saamaan voittoa ja välttämään tappiota. Sosiaalisissa suhteissa laskemme siis kustannuksia - käytettyä aikaa, investoitua rahaa ja energiaa - ja vertaamme niitä suhteen tarjoamiin hyötyihin, kuten vaikutusvaltaan tai mielihyvään. On myös yritetty tehdä luokituksia siitä, mitä sopii vaihtaa ja mihin, mutta tyhjentävää taulukkoa lienee mahdoton tehdä. Palkinnon tai rangaistuksen merkityksen voi kulttuurista riippuen saada melkein mistä tahansa. Henkilöt, jotka pystyvät tarjoamaan paljon, mutta vähin kustannuksin, vetävät puoleensa muita, eli ovat attraktiivisia. Myöhemmin teoriaan onkin lisätty ajatus sosiaalisten suhteiden markkinoilla muotoutuvasta yksilöllisestä vertailutasosta, eli siitä, mitä henkilö voi vaihdossa odottaa saavansa. Vertailutasoa on varaa pitää sitä korkeammalla, mitä attraktiivisempi henkilö on. Sosiaalisen vaihdon pohjalta on sittemmin kehitetty ns. rationaalisen valinnan teoria, joka tutkii, miten ihmiset tekevät päätöksiä. Ei liene yllättävää, että erityisesti taloudellisen toiminnan selittäminen on ottanut teorian omakseen. Kun ihmisten yhteistoimintaa tarkastellaan laajemmin sillä oletuksella, että yksilöt toimivat sosiaalisen vaihdon teorian kuvaamalla tavalla, näyttää yhteiskunnan rauhanomainen koossapysyminen melkoiselta mysteeriltä. Tältä pohjalta lähtevät ns. sosiaaliset dilemmat, kuten yhteismaan tragediaksi kutsuttu kuvitteellinen esimerkki ("tragedy of the commons"). Siinä kuvataan kyläyhteisöä, joka käyttää lehmilleen yhteistä laidunta. Yksittäinen maanviljelijä saa parhaan hyödyn, kun vie mahdollisimman monta lehmää laitumelle. Jos kaikki tekevät niin, on niitty pian loppuun kaluttu eikä kukaan siitä enää hyödy. Ratkaisuna voidaan sopia yhteismaan käyttörajoituksista, mutta koko ajan säilyy

yksittäisellä toimijalla kiusaus rikkoa sopimusta ja kerätä voitto itselleen. Kun kaikki ajattelevat näin, sääntöä rikotaan ja niitty ehtyy.

(<http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiaalipsykologia/kulttuuri.html> 6.9.2005).

4.2. Sosiaalisen vertailun teoria

Muzafer Sherif (1961) teki 1930-luvulla koesarjan, jonka mukaan toisten arvioista tulee omaa näkemystä tärkeämpi viitekehys. Sosiaalinen normi voittaa yksilöllisen. Kokeen katsotaan osoittavan objektiivisen havaintokyvyn pettämistä sosiaalisen paineen alla. Korkeimmat konformisuuslukemat on saatu opiskelijoilta sekä yhteisöllisiä arvoja korostavista kollektiivisista kulttuureista. Koehenkilöä pyydettiin arvioimaan pimeässä huoneessa liikkumattoman pisteen liikettä. Yksin arvioitaessa arviot olivat varsin johdonmukaisia, kun taas kahden henkilön arvioidessa yhteinen arvio löytyi yksilöllisten arvioiden välimaastosta. Heti aluksi ryhmätilanteeseen joutuneet puolestaan arvioivat välittömästi yhteisen normin, josta ei poikettu myöhemmin suoritettussa yksilöllisissä arvioissa. Toisin sanoen toisten arviosta tulee omaa näkemystä tärkeämpi viitekehys, jolloin sosiaalinen normi voittaa yksilöllisen. Samankaltaisia tuloksia tuotti mm. Aschin (1961) tekemät tutkimukset, joissa 37 prosenttia koehenkilöistä vastasi tahallisesti tehtyjen väärien normien mukaisesti 63 prosentin säilyttäessä itsenäisyytensä. (Helkama & al 2001, 66-69)

4.3. Sosiaalinen konstruktionismi

Sosiaalisesti konstruktionismiksi kutsutaan lähestymistapaa, jossa maailma rakennetaan mielessä (Helkama & al 2001, 69). Konstruktionistien, samoin kuin vertailuteoreetikkojen mukaan ihmisen mieli – eivätkä vain mielen sisällöt – on sosiaalisen vuorovaikutuksen tuotetta. Ihminen on pohjiaan myöten sosiaalinen olento, jolle maailma on ikään kuin valmiiksi rakennettu. Ihminen syntyy tietyn kulttuurin piiriin ja oppii sen kielen käyttäjäksi. Tämä näkökulma on kehitetty vastakohtiksi niille teorioille, jotka johtavat sosiaalisuuden muodot yksilön motiiveista käsin. Paras tapa ymmärtää ihmistä on siis tuntea se merkitysjärjestelmä, jonka rakentamiseen ja ylläpitämiseen hän vuorovaikutussuhteissaan osallistuu. Esimerkinomaisesti sosiaalista konstruktionismia esiintyy niissä tilanteissa, joissa

yksilö muodostaa kulttuurinsa merkitysjärjestelmien avulla oman näkemyksensä kulloinkin käsillä olevista asioista.

Erotuksena perinteisestä psykologiasta sosiaalinen konstruktionismi on anti-essentialistista; sen mukaan ei ole olemassa yhtä ihmisluontoa tai -olemusta. Se on myös anti-realistista; se ei usko psykologiassa olevan "objektiivisia faktoja" eikä sen myötä myöskään usko ylihistoriallisen ja ylikulttuurisen psykologisen teorian mahdollisuuteen. Kieli ei ole sosiaalisessa konstruktionismissa vain ajatusten ilmaisun väline vaan koko ajattelun edellytys ja kielen käyttö on seurauksellista sosiaalista toimintaa, jossa merkityksiä luodaan. (<http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiaalipsykologia/kulttuuri.html> 6.9.2005).

Sosiaalisia konstruktionisteja yhdistäviä perusoletuksia:

1. *Kriittinen suhtautuminen itsestään selvänä pidettyyn tietoon.* Havaintomme eivät vain yksinkertaisesti kerro maailmasta, vaan maailmamme on sosiaalisesti luotu. Siksi myös nyt selviöltä näyttävät asiat voisivat olla toisin.
2. *Käsityksemme* ovat historiamme ja kulttuurimme tuotteita, ja siksi relatiivisia, eli suhteellisia. Ei ole syytä olettaa omia käsityksiämme ilman muuta paremmiksi tai "totuudenmukaisemmiksi" kuin muiden kulttuurien ja aikojen käsitykset, eikä tutkimus voi tuottaa yliajallista, kulttuurin ylittävää tietoa.
3. *Tieto syntyy sosiaalisissa prosesseissa.* "Totuus" on se, mikä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sellaiseksi tunnustetaan ja tunnistetaan, ei se mikä oletetusti parhaiten vastaa ulkoista todellisuutta (ns. totuuden korrespondenssi-teoria).
4. *Tieto ja sosiaalinen toiminta kuuluvat yhteen.* Sillä, mikä kulloinkin hyväksytään totuudeksi, on monenlaisia seurauksia toiminnalle. Esimerkiksi miten "poikkeavuuteen" suhtaudutaan, liittyy siihen, miten poikkeavuus ymmärretään ja määritellään, ja minkä ajatellaan olevan sen syynä. Täten tieto on aina myös poliittinen kysymys, eli siihen sisältyy valtaa. Näin ollen myös tutkija on vastuullinen tuottamansa tiedon seurauksista.

Konstruktionistinen tutkimus ei kohdistu yksilön oletettuihin psykologisiin ominaisuuksiin vaan vuorovaikutuksen ja sosiaalisten käytäntöjen prosesseihin. Kaiken kaikkiaan kieli on sosiaalisessa konstruktionismissa erittäin keskeisellä sijalla, niinpä konstruktionistinen tutkimus on paljolti kielen ja sen käytön tutkimista. (<http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiaalipsykologia/kulttuuri.html> 6.9.2005)

4.4. Sosiaalinen identiteetti

Ihmisen minäkäsitys ja identiteetti liittyvät läheisesti ryhmäjäsenyyteen. Kysyttäessä ”Kuka minä olen?” saadaan vastauksia, jotka liittyvät joko suoraan tai välillisesti ryhmäjäsenyyksiin: olen / suomalainen / sotilas.

Allonen (2002, 7) tiivistää Tajfelin ja Turnerin (1979) ajatuksia sosiaalisen identiteetin lähestymistavasta. Heidän mukaansa yksilön ja ryhmän väliseen suhteeseen kehitetystä teoreettisesta viitekehyksestä voidaan erottaa kaksi erillistä teoriaa: 1) alkuperäinen sosiaalisen identiteetin teoria, joka keskittyy ryhmien välisten suhteiden ja sosiaalisen konfliktin tarkasteluun, ja 2) tuorempi itsekategorioinnin teoria, joka tarkastelee sosiaalisen kategorioinnin roolia ryhmäilmiöiden taustalla. Huolimatta tietyistä, näiden teorioiden välisistä tietyistä eroista, olennaisempaa ovat niiden yhteiset perusoletukset. Ensinnäkin molemmat teoriat olettavat, että yksilöt luokittelevat ja määrittelevät itseään sosiaalisten ryhmäjäsenyyksien perusteella ja että ryhmään perustuvilla minäkäsityksillä on psykologisesti erityisiä vaikutuksia yksilön havainnointiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Toiseksi, molempien teorioiden mukaan sosiaalista samastumista voidaan selittää sosiaalisen ympäristön ominaisuuksilla. Kolmanneksi teorioille on yhteistä näkemys, jonka mukaan yksilöt voivat samastua samanaikaisesti useisiin eri ryhmiin. (myös Helkama & al 2001, 304)

Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan keskeisen lähtökohdan mukaan yksilön minäkuva perustuu suurelta osin niihin sosiaalisiin kategorioihin ja ryhmiin, joihin yksilö luokittelee itsensä kuuluvaksi. Näiden ryhmäjäsenyyksien pohjalta rakentuu yksilön sosiaalinen identiteetti: ”- - -se osa minäkäsitystä, joka perustuu yksilön kokemukseen jäsenyydestä tietyssä ryhmässä ja tähän jäsenyyteen liittyvään

arvolataukseen ja emotionaaliseen merkitykseen”. (Tajfel 1978, 63; kts myös Hogg & Abrams, 1988)

Allonen (2002, 7–10) tiivistää useiden tutkijoiden (Hogg & Abrams 1988; Turner ym. 1987; Haslam 2001; Deauxin 1996) näkemyksiä sosiaalisen identiteetin merkityksestä. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan juuri yksilöiden sosiaalinen samastuminen synnyttää ryhmälle ominaisia ilmiöitä, kuten ryhmän sisäistä koheesiota ja yhteistyötä, lojaalisuutta ja sen normien sisäistämistä ja niihin mukautumista. Oletuksena on, että mitä enemmän yksilö samastuu tiettyyn ryhmään, sitä enemmän tämä ryhmäjäsenyys määrittää yksilön havainnointia, asenteita ja käyttäytymistä. Ryhmän, kuten organisaation, jäsenten voimakas samastuminen voidaan näin nähdä keskeiseksi ryhmän toimivuutta edistäväksi tekijäksi. Sosiaalinen identiteetti kuvastaa siten yksilön käsitystä itsestään jonkin ryhmän jäsenenä, ja se määrittyy niiden ominaisuuksien puitteissa, jotka yksilö jakaa ryhmän muiden jäsenten kanssa. Se, kuinka tärkeäksi tietty ryhmäjäsenyys koetaan, heijastuu siihen samastumisen voimakkuudessa. Sosiaalinen samastuminen tarkoittaa toisin sanoen sitä, missä määrin yksilö määrittelee itseään tietyn ryhmän perusteella ja kokee olevansa osa tätä ryhmää. Sosiaalisen samastumisen tärkeys ei perustu pelkästään yksilön minäkuvan määrittämiseen, vaan jopa suuremmissa määrin samastumiseen kytkeytyviin psykologisiin vaikutuksiin.

Samastuminen käsitteenä lähestyy sotilassosiologian ryhmäkiinteyden käsitettä, joka Harisen (1992, 9) mukaan muodostuu organisaation sisälle pienryhmien eräänlaiseksi me-hengeksi. Organisaatioon muodostuu virallisen rakenteen lisäksi pieniä, epävirallisia ryhmiä. Näille puolestaan muodostuu omia käyttäytymissääntöjä, oma sisäinen arvojärjestyksensä ja oma erikoislaatuinen ”kulttuurinsa”.

Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa selittää sosiaalisen identiteetin rakentumista kahden prosessin, sosiaalisen kategorioinnin ja sosiaalisen vertailun, avulla. Näkemys sosiaalisen kategorioinnin keskeisyydestä juontaa juurensa yksilön luontaiseen tarpeeseen selkiyttää ja järjestää sosiaalista ympäristöään. Sosiaalinen kategoriointi eli itsen ja muiden luokittelu sosiaalisten kategorioiden jäseniksi palvelee tätä tarvetta kahdella tavalla. Ensinnä sen avulla yksilön on mahdollista määrittää oma paikkansa sosiaalisessa kentässä. Toiseksi, sosiaalinen kategoriointi

mahdollistaa muiden ihmisten luokittelun erilaisten ryhmien jäseniksi. (Allonen 2002, 7–10)

Tämän työn kannalta sosiaalisen identiteetin lähestymistavan tekee mielenkiintoiseksi se, että sen mukaan yksilöillä on käytössään useiden eri sosiaalisten identiteettien kokoelma. Yksilö siis haluaa selkeyttää paikkaansa sosiaalisessa rakennelmassa. Tämän seurauksena yksilölle aiheutuu dissonanssia, jota hän pyrkii vähentämään valitsemallaan käyttäytymistavalla, jonka vaikutukset heijastuvat ryhmään. Sosiaalinen samastuminen on siten dynaaminen ja voimakkaasti kontekstiin, kuten ryhmään, reagoiva prosessi. Tämä voi osaltaan selittää erilaisten ryhmäprosessi-ilmiöiden syntyä.

4.5 Ryhmäsosialisaatioteoria

Salmivallin (2005, 165) mukaan kasvatuksen merkitystä on pidetty keskeisenä persoonallisuuden muovaajana niin psykologiassa kuin sosiaalipsykologiassa. Salmivalli esittää Harrisin (1995) ryhmäsosialisaatioteorian, joka kumoaa vahvasti nämä tutkimukset ja pyrkii osoittamaan, että merkittävin konteksti on vertaisryhmä, jossa yksilön, lapsen sosialisatio ja persoonallisuuden kehittyminen tapahtuu. Harris kumoaa kasvatusoletuksen toteamalla, että ihmiset olisivat miltei toistensa ”klooneja”, mikäli persoonallisuuden muovautumiseen vaikuttaisivat pääasiassa kodin ympäristötekijät. Ryhmäsosialisaatioteorian pääväittämät ovat seuraavat:

1. *Persoonallisuuden kehitys ja sosialisatio ovat kontekstisidonnaisia*, mikä tarkoittaa, että sosialisatio on vahvasti kontekstisidonnainen oppimisen muoto. Yksilö oppii, miten käyttäytyä kotona ja kodin ulkopuolella, kuten vertaisryhmässä.
2. *Kodin ulkopuolinen sosialisatio tapahtuu vertaisryhmässä, jossa kulttuuri välittyy vertaisryhmän välityksellä*, ts. kodin ulkopuolinen sosialisatio ja kulttuurin välittyminen seuraavalle sukupolvelle tapahtuu vertaisryhmässä.
3. *Ryhmien väliset ja ryhmien sisäiset prosessit* kasvattavat ryhmien ja välisiä eroja (kontrastivaikutus). Sisäryhmän eli oman ryhmän suosiminen ja ”toisten”

muodostamaan ulkoryhmään kohdistuva vihamielisyys ovat evoluution myötä kehittyneitä prosesseja, jotka esiintyvät kaikkien kädellisten ryhmissä. Ihmisten ryhmissä nämä prosessit tuottavat kontrastivaikutuksen, joka lisää ryhmien välisiä eroja ja pienentää ryhmän jäsenten välisiä eroja. Jälkimmäistä Harris kutsuu assimilaatioksi.

4. *Assimilaatio – ja differentiaatioprosessit eivät ole toisensa poissulkevia, vaan samanaikaisesti vaikuttavia prosesseja.* Assimilaatiosta huolimatta ryhmä kuitenkin myös erilaistaa l. differentoi jäseniään. Kaikissa ryhmissä esiintyy jonkinlainen statushierarkia: toiset ovat suositumpia kuin toiset, joillakin ryhmän jäsenillä on muita enemmän valtaa. Sillä, millainen asema yksilöllä on vertaisryhmässä, on pysyviä vaikutuksia hänen persoonallisuudelleen. Näin statushierarkian muodostuminen on ryhmän sisäinen prosessi, joka erilaistaa saman ryhmän jäseniä. Toinen differentiaatiota aiheuttava prosessi on sosiaalinen vertailu, jossa yksilöt vertailevat itseään oman ryhmänsä jäseniin ja saavat siten tietoa omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Näin syntyy erilaisia rooleja ryhmän sisälle. Ryhmänsosialisaatioteorian mukaan assimilaatio ja differentiaatioprosessit eivät ole toisensa poissulkevia, vaan päällekkäisiä ja samanaikaisia prosesseja. Näiden prosessien tuloksena yksilö kehittyy joissakin asioissa samankaltaiseksi ja toisissa asioissa erilaisiksi kuin vertaisryhmänsä jäsenet.

4.6. Tiivistelmä ryhmäprosesseista ja -ilmiöistä

Edellä esitetyt teoriat eivät ole varsinaisia teorioita vaan suurelta osin suppeita malleja, joita on voitu soveltaa vain tietyihin osa-alueisiin. Yhteisen teorian muodostus lienee vaikeaa siksi, että sosiaalipsykologista tietoa sovelletaan hyvin laajasti. Ryhmätoiminnan yhteydessä esiintyviin prosesseihin viitataan useimmissa malleissa. Sen sijaan sosiaalisen vaihdon ja sosiaalisen vertailun malleissa ei prosesseihin oteta kantaa. Ryhmätoiminnan vuorovaikutusprosessien kannalta tarkasteltuna, voitaneen kuitenkin olettaa, että prosessit vaikuttavat kaikenlaisissa ryhmätoiminnassa. Sosiaalisen identiteetin teoria toteaa, että juuri yksilöiden sosiaalinen samastuminen synnyttää ryhmälle ominaisia ilmiöitä.

Malleista saadun kokonaiskuvan luomiseksi on alla olevalla kuvalla (kuvio 7) pyritty havainnollistamaan esitettyjen mallien keskeisiä painotuksia sosiaalisuudesta.

malli / painotus	sosiaalinen vaihto	sosiaalinen vertailu	sosiaalinen konstruktionismi	sosiaalinen identiteetti	ryhmä- sosialisaatio
identiteetti				X	
samastuminen				X	X
attraktio	X				
vaihto/hyöty	X				
vertailu	X	X		X	X
konstruktio			X		
tieto			X (valta)		
normit		X	X	X	X
kiinteys			X	X	X
kategoriointi				X	X
prosessit				X	X
ilmiöt				X	

Kuvio 7. Sosiaalisuuden selitysmallien painotukset

Malleista ensimmäisenä esitetty, behavioristiseen ihmiskäsitykseen pohjautuva *sosiaalisen vaihdon teoria* lähestyy vuorovaikutusta välineellisesti. Vaihdon välineenä on yksilön saaman hyödyn ja panostuksen suhde, joka on sidoksissa yksilön määrittämään vertailutasoon. Tästä seuraavien ryhmäprosessien ja -ilmiöiden voidaan ajatella syntyvän vaihdon synnyttämien kilpailutilanteiden, vuorovaikutuksesta johtuvien epäselvyyksien ja attraktiivisten henkilöiden suosion tavoittelusta.

Sosiaalisen vertailun teoria lähestyy sosiaalisen identiteetin teoriaa sen kognitiivisen olemuksen muodossa, jossa ryhmän antama arvio jostain asiasta vaikuttaa yksilön arvioon. Identiteetin katsottiin muodostuvan kahdesta ulottuvuudesta: henkilökohtaisesta ja sosiaalisesta. Yksilö peilaa omaa arviotaan, kognitiivista

kyvykkyyttä muihin. Oletettavasti tähän voi vaikuttaa merkittävästi arviointitilanteen konteksti, jonka tässä tapauksessa voi nähdä syntyvän nimenomaan sosiaalisesta todellisuudesta.

Ryhmän kielellisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu *sosiaalisen konstruktionismin* teoriassa. Kieli nähdään, ei vain vuorovaikutuksen välineenä, vaan erityisesti ihmisen ajattelun synnyttäjänä ja sen välittäjänä. Ryhmäprosessi-ilmiöiden näkökulmasta mielenkiintoisinta tässä teoriassa on ajatus vallasta, joka syntyy sosiaalisen toiminnan kanssa käytettävän kielen ja sen avulla ilmaistun tiedon yhteydessä. Kieli toimii siis vallankäytön välineenä. Tämän teorian mukaan tiedon katsotaan syntyvän sosiaalisessa prosessissa. Tämä osaltaan selittää myös aiemmin mainittua sosiaalisen todellisuuden syntyä.

Sosiaalisen identiteetin teorian lähestymistavan mukaan yksilön identiteetillä katsotaan olevan kaksi ulottuvuutta: henkilökohtainen identiteetti ja sosiaalinen identiteetti, joka voi muuttua elämän kuluessa. Teoria lähestyy ryhmäprosessi-ilmiöitä selittäen, että yksilöiden sosiaalisen samastumisen yhteydessä syntyy ryhmälle ominaisia ilmiöitä, kuten ryhmän sisäistä koheesiota ja yhteistyötä. Samalla syntyy myös lojaalisuutta ryhmää kohtaan sekä ryhmän normien sisäistämistä ja niihin mukautumista. Lisäksi yksilö voi samastua samanaikaisesti useisiin eri ryhmiin ottaen huomioon kontekstin, jossa samastuminen tapahtuu. Samastumisen voimakkuus on puolestaan sidoksissa kontekstiin, joka vaikuttaa havainnointiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Yksilö tarkkailee siis jatkuvasti ryhmän sisällä tarkkaillen samalla myös muita ryhmiä. Edellä kuvatusta johtuu teorian toteamus, jonka mukaan yksilö pyrkii kategorioinnin avulla tyydyttämään luontaista tarvettaan selkiyttää ja järjestää sosiaalista ympäristöään. Sosiaalisen identiteetin mukaan sosiaalinen samastuminen on siten dynaaminen ja voimakkaasti kontekstiin reagoiva prosessi; tämä toteamus osaltaan selittää ainakin yhtä ryhmäilmiön osatekijää, osallistujien yksilöllistä toimintaa.

Ryhmäsosialisaatioteorian mukaan vertaisryhmä on keskeinen, kontekstisidonnainen tekijä, joka määrittää ryhmässä olevan yksilön ja sitä kautta koko ryhmän käyttäytymistä. Muista malleista poiketen, ryhmäsosialisaatioteoria ei tunnusta kasvatuksen olevan ihmisen käyttäytymisen keskeisin tekijä. Ryhmäsosialisaatiossa

teorian muodostus on monilta osin sosiaalisen identiteetin teorian mukaista, kuten; persoonallisuuden kehittyminen, ryhmien välisten ja sisäisten prosessin sekä kategoriointi osalta. Ryhmäsosialisaatioteoria korostaa erilaisten prosessien olemassaoloa ja näkee prosesseilla olevan keskeinen merkityksen ryhmätoiminnassa.

Ryhmä pyrkii siis sisäsyntyisesti kehittymään. Tämä kehitys sisältää erilaisia vaiheita ja prosesseja, jotka synnyttävät erilaisia tapahtumia, joita voitaneen kutsua ryhmäilmiöiksi. Tähän kehittymiseen vaikuttaa ryhmän ulkoisten tapahtumien lisäksi ryhmän jäsenten yksilöllinen toiminta. Yksilöiden muodostaman ryhmän toiminnan tarkoitus on liittää ryhmä ympäristöönsä, joka voidaan nähdä ryhmän fyysisenä ja sosiaalisena todellisuutena.

Esitettyjen mallien tarkastelu osoittaa, kuinka suuri merkitys sosiaalisaatiolla eli ryhmällä yksilölle on. Jauhiaisen ja Eskolan (1994, 5-13) mukaan ryhmä on yksilöille itsetuntemuksen lisäämisen eli reflektion väline. Yksilöiden reflektiivisyys ja sen synnyttämä tietoisuus kehittyvät ryhmätoiminnassa, jolloin yksilön osallistuminen ja lisääntyvä itsetuntemus kasvattavat heidän toimintakykyään. Toimintakyvyn laajeneminen antaa tilaa persoonallisuuksien kehittymiselle, minkä seurauksena toimintakykyiset yksilöt muodostavat kehittyneemmän ryhmän.

Esimerkiksi ryhmän tärkeydestä yksilölle ja sitä kautta ryhmän toimintakyvylle sopii Harisen (1992, 17-41) toteamus, että armeijoissa, joissa on yleinen asevelvollisuus, sotilaiden enemmistön taisteluteho taistelussa riippuu vain pienessä määrin heidän kiinnostuksestaan poliittisiin arvoihin, joihin sodan lopputulos saattaisi vaikuttaa. Harisen mukaan toisessa maailmansodassa tavalliselle saksalaiselle sotilaalle ratkaisevaa oli se, että niin kauan kuin hän tunsi olevansa primääriryhmänsä jäsen ja olevansa siksi sen muiden jäsenien odotusten ja vaatimusten sitoma, hänen sotilaallinen suorituksensa oli todennäköisesti hyvä. Tätä todistavat myös tämän työn tieteelliset näkemykset.

5. RYHMÄPROSESSEISTA PIENRYHMÄILMIÖIHIN

Tässä luvussa esitetään viitekehyksen (kuvio 1) ulkopuolelta konkreettisia, pienryhmissä esiintyviä ryhmäilmiöitä. Ryhmäilmiöiden ymmärtämiseksi seuraavissa alaluvuissa käsitellään lisäksi ryhmää, tiimiä, rooleja ja johtajuutta. Nämä ovat sellaisia tekijöitä, joiden tuntemusta pidetään ryhmien ohjaamisesta saatujen kokemusten pohjalta hyvin keskeisinä ryhmätoiminnan elementteinä.

5.1. Ryhmä

Tässä luvussa tarkastellaan ryhmäkäsitettä. Wermlund (1963, 149) mukaan ryhmä välillä merkitsee kaikkia inhimillisiä ryhmiä ylipäänsä. Hän esittää Smallin (1854 - 1926) näkemyksen ryhmästä, joka on käsitteenä eräs tieteen ”yleisin ja värittömin termi” kuvattaessa ihmisyhdistelmiä. Kuvaus on totta tänäkin päivänä, mikäli käsitettä ei avata ja tarkastella riittävän monipuolisesti. Ryhmän määrittely on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää tutkittavaa aihetta paremmin.

Tämän työn sisäistämisen kannalta on mielekästä tiedostaa ryhmän ja tiimin erilaiset olemukset. Määritelmiä luettaessa on myös hyvä pohtia, kuinka näitä määritelmiä käytetään, ja aivan erityisen tärkeää on pohtia, kuinka ne eri tilanteissa ymmärretään. Luetun sisäistäminen helpottuu, jos lukija voi mielessään määritellä oman toimintaympäristönsä ihmisyhdistelmiä joko tiimiksi tai ryhmäksi (Niemistö 2000, 24 - 29).

Ryhmäksi voidaan helposti tulkita joukko ihmisiä, jotka käyttäytyvät tietyllä tavalla tai ovat pukeutuneet samankaltaisesti. Ryhmäksi voidaan tulkita myös joukko pysäkillä linja-autoa odottavia ihmisiä. Sosiaalipsykologian määritelmien mukaan edellä kuvatut ihmiset eivät kuitenkaan muodosta ryhmää.

Kun sosiaalipsykologiassa puhutaan ryhmästä, on tarkoin huomattava, ettei tällöin tarkoiteta mitä tahansa joukkoa yksilöitä. Kun tarkastelussa halutaan korostaa sitä seikkaa, että esitetty asia pätee mistä tahansa joukosta yksilöitä ilman, että sen tarvitsee olla ryhmä sosiaalipsykologisessa mielessä, käytetään tuosta joukosta nimitystä *aggregaatti*. (Rainio & Helkama 1973, 165)

Penningtonin (2005, 29 – 30) mukaan pienryhmää voidaan ajatella monentyyppisenä muutaman ihmisen vuorovaikutuksena. Tämä määritelmä erottaa siten pienryhmän aggregaatista, joka on vain kasauma ihmisiä vailla keskinäistä yhteyttä. Pienryhmät sijaitsevat sekä ympäristö- että sosiaalisessa kontekstissa, ja näin voidaan erottaa fyysinen, sosiaalinen ja ajallinen ympäristö.

Ryhmän muotoutumiseen ja toimintaan vaikuttavat useat erilaiset tekijät, minkä vuoksi se voidaan määritellä usealla eri tavalla. Ryhmää kuvaavissa määrittelyissä yleisinä tunnusmerkkeinä esiintyvät tietty koko, tarkoitus, säännöt, vuorovaikutus, työnjako ja roolit sekä johtajuus. Niemistö (2000, 16) esittää Pehr Charpentierin (1981) määritelmän, jossa junanvaunun osastossa istuvat neljä, entuudestaan vierasta ihmistä, muodostavat ryhmän vasta kun heillä on vuorovaikutusta, yhteinen tavoite, tietyt säännöt ja tietty työnjako.

Rainio & Helkama (1974, 166) mainitsevat joukon erilaisia ryhmäkriteerejä, jotka yksilöitten joukon tulisi täyttää, jotta se olisi ryhmä:

1. Ryhmä koostuu yksilöistä, joita yhdistää sosiaalisten suhteitten verkko ja joita leimaa jossain määrin jäsenyys ryhmässä; siten, että erityisesti ryhmän muutokset vaikuttavat yksilöihin (*riippuvuuskriteeri*).
2. Jäsenyys on tiedossa siten, että ryhmään kuuluvat yksilöt tietävät, keitä ryhmään kuuluu tai ainakin minkälalaisia henkilöitä siihen kuuluu (*jäsenyyuskriteeri*).
3. Jäsenet tietävät kuuluvansa ryhmään (*jäsenyystietoisuuskriteeri*).
4. Jokaisella ryhmällä on ainakin yksi päämäärä, jonka tavoittamiseksi esiintyy yksilöitten toimintoja ja niiden koordinoitua (*päämääräkriteeri*).
5. Ryhmän jäsenten odotetaan toisten taholta käyttäytyvän tietyllä tavalla ja tiettyjen sääntöjen (normien) mukaan (*normikriteeri*).

On myös olemassa näkemyksiä, että ryhmän ei tule välttämättä täyttää kaikkia edellä esitettyjä kriteerejä. Sitä voidaan vaatia, jos ryhmä halutaan käsittää hyvin suppeasti. Väljästi käsitettäessä taas riittää, että ryhmä täyttää yhdenkin kriteeristä. Jotta voidaan puhua pienryhmästä, on jokaisella oltava mahdollisuus olla henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa kaikkien muiden kanssa. Muussa tapauksessa kyseessä on suurryhmä. (Jauhiainen & Eskola 1994, 109)

Ryhmäkäsitteen tietynlainen mielivaltaisuus ja symbolisuus paljastuvat hyvin silloin, kun tarkasteluun otetaan mukaan diskursiivinen näkemys, jossa ryhmät nähdään puhemaailman, diskurssin ilmiöinä (Pälli 2003, 14). Tätä määritelmää tukee myös näkemys, jonka mukaan ryhmien olemassaololle on myös psykologinen ja sosiaalinen peruste. Psykologinen peruste kertoo henkilökohtaisesta päämäärästä ja sisältää yksilön halun ja mahdollisuuden toteuttaa tarpeitaan. Sosiaalinen peruste kertoo ryhmän jäsenten yhteisestä päämäärästä ja sisältää yhteisen halun toimia tavoitteen suuntaan. (Jauhiainen & Eskola 1994)

Ryhmien moninaisuutta ja muodostumista kuvaa hyvin myös Knut Pipping-tutkimus ”Komppania pienoisyhteiskuntana”, jonka mukaan viralliset sotilasryhmät olivat jakautuneet epävirallisiin sosiaalisiin ryhmiin (ks. Pipping 1947, s. 115–159):

1. *Arvoryhmät*, jotka perustuivat sotilasarvojen välisiin eroihin ja asenteisiin armeijan kantahenkilökuntaa kohtaan.
2. *Sotilaalliset ryhmät*, jotka muodostuivat komppanian organisaation mukaisesti, ja ne toimivat perusrunkona kaikelle sotilaalliselle toiminnalle.
3. *Paikalliset ryhmät*, jotka muodostuivat taktisten olosuhteiden mukaisesti.
4. *Ikäryhmät*, jotka muodostuivat sotilaiden palvelusvuosien mukaisesti.
5. *Kotiseuturyhmät* muodostivat osan komppanian epävirallisesta organisaatiosta.

6. *Keittoporukat*, jotka olivat Pippingin havainnoiman komppanian primaariryhmiä ja jotka muodostettiin edellä kuvattujen sosiaalisten ryhmien puitteissa, ensisijaisesti saman sotilaallisen tai kotiseuturyhmän mukaisesti, kahdesta – neljään hyvistä ystävästä tai kaverista.

Hult (2002, 10) tiivistää Svedbergin (1997) paljon käytetyn määritelmän ryhmäjaottelun seuraavasti:

1. *Primääriryhmä – sekundääriryhmä*: Primääriryhmässä (esim. jalkaväkiryhmä) on läheiset ihmissuhteet, kuten perheessä ja lähimpien ystävien kanssa. Se on äärimmäisen tärkeä henkilön identiteetin muodostaja. Sekundääriryhmässä (esim. pataljoona) puolestaan on pidempi välimatka muihin ryhmän jäseniin. Siitä huolimatta sekundääriryhmällä voi olla todella huomattavaa merkitystä yksilölle monessa suhteessa joko suoranaisesti tai välillisesti.
2. *Viiteryhmä*: Toimii mittatikkuna oman tai muiden statuksen arvioinnissa.
3. *Me-ryhmä – he – ryhmä*: ”Me ja he” – ajattelutavalla on tärkeä rooli ryhmäkiinteyden muodostumisessa. Ulkopuoliset ovat tärkeitä me-ryhmän määrittelyssä, koska heidän katsotaan olevan poikkeavia. Vastakkainasettelu ryhmien välillä johtaa solidaarisuuden – koheesion – kasvuun omassa ryhmässä.
4. *Epävirallinen ryhmä – virallinen ryhmä*: Epävirallisia ryhmiä muodostuu spontaanisti yhteisen mielenkiinnon pohjalta. Esimerkkinä voidaan mainita lapset, jotka leikkivät yhdessä. Virallisella ryhmällä on etukäteen määritetty tarkoitus sääntöineen, rutiineineen ja virallisine johtajineen.
5. *Psyykeryhmä – sosioryhmä*: Määritelmä on verrattavissa viralliseen ja epäviralliseen ryhmäjakoon. Psyykeryhmä vastaa emotionaalisista tarpeista ja sosioryhmä muodostuu vastaamaan ryhmäjäsenten yhteisistä kiinnostuksen kohteista tai osallistumisesta johonkin tiettyyn asiaan.

Ryhmiä voidaan Harisen (2006) mukaan jaotella myös seuraavasti:

1. *Jäsenryhmä – viiteryhmä*: Jäsenryhmällä tarkoitetaan tällöin jonkin auktoriteetin (esim. oppilaitos) yksilölle määrättyä, virallista ryhmää. Viiteryhmällä puolestaan tarkoitetaan ryhmää, johon yksilö kokee samaistuvansa esimerkiksi ideologisesti.
2. *Vapaaehtoinen ryhmä – käsketty ryhmä*: Vapaaehtoiseksi ryhmäksi voidaan lukea jonkin avustusjärjestön ryhmät. Käsketyllä ryhmällä puolestaan ymmärretään esi-merkiksi työnantajan käskemää työryhmä.
3. *Hierarkkinen ryhmä – johtajaton ryhmä*: Hierarkkisessa ryhmässä on virallinen johtaja.

Pienryhmän kriteerien määrittelyt vaihtelevat jonkun verran. Samoin vaihtelee myös käsitys pienryhmän koosta. Yhteistä kaikille määrittelyille kuitenkin on, että ryhmän jäsenillä on mahdollisuus toistensa tuntemiseen. Pennington (2005, 9) mukaan pienryhmäksi voidaan lukea vielä ryhmä, jonka jäsenmäärä vaihtelee 20–30 jäsenen välillä.

Yleisimmin pienryhmäksi mielletään ryhmä, jossa on alle 20 jäsentä. Tätä perustellaan sillä, että ryhmässä olevien suhteiden määrä on yksilöiden hallittavissa ja näin ryhmässä säilyy riittävä kiinteys. (Jokitalo 2002)

5.2. Tiimi

Ryhmän ja tiimin määritelmät sekoitetaan usein puhekielessä. Yhteistä näille määritelmille on se, että niissä molemmissa esiintyy pääosin samankaltaisia ryhmäprosesseja ja –ilmiöitä.

Taipaleen (2004, 29) mukaan prosessiajattelun lisääntyessä erilaisissa organisaatioissa ovat tiimit nousseet esiin uudella tavalla. Tiimiorganisaatio on eräs tapa muodostaa ja luoda organisaatio, joka kykenee vastaamaan jatkuvaan

muutoshaasteeseen, olemaan joustava ja kehityskykyinen. Tiimiksi voidaan myös kutsua sellaisia ryhmiä, jotka eivät täytä todellisen tiimin tunnuspiirteitä. Tiimityötä on tutkittu kattavasti ja useista eri näkökulmista kuten toiminnan dynamiikan, viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä johtamisen ja laatuajattelun näkökulmista. Nämä tutkimukset osoittavat, että tiimin käsite pitää sisällään myös monenlaisia järjestelyjä ja käytäntöjä sekä toimintatapoja.

Taipale (2004, 29) tiivistää Fisherin näkemyksen, joka määrittelee itseohjautuvan tiimin ryhmäksi työntekijöitä, jotka päivittäin vastaavat omasta työstään ja tehtävistään yhdessä niin, että suoraa esimiehen johtamista ei tarvita työn järjestämiseen, suunnitteluun tai aikatauluihin vaan tiimi itse päättää tuotantoon tai palveluun liittyvistä päätöksistä ja mahdollisten ongelmien ratkaisemisesta. Tiimi on asiakasohjautuva ja monitaitoinen; se hallitsee oman tehtäväalueensa ja sen jäsenet jakavat keskenään tietoa ja osaamista. Tiimi keskittyy kokonaisuuksiin, sen tavoitteet ovat yhteisiä ja ilmapiiri on uutta luova ja innostava. Tiimi on myös suorituskeskeinen ja pyrkii jatkuvasti parantamaan suorituksiaan sekä saavuttamaan tavoitteensa. Tiimi myös kontrolloi itse suorituksiaan ja arvioi omaa toimintaansa ja nojaa päätöksensä organisaation arvoihin ja periaatteisiin.

Tiimissä yksilö määritellään itseohjautuvaksi. Carrin (1992) mukaan itsenäisen toimivallan saanut työntekijä on kuin hyrrä, joka tietyn suunnan saatuaan pyrkii jatkuvasti eteenpäin samaan suuntaan omin neuvoin. Esimieheltä tämä edellyttää aivan uudenlaisia johtamisrooleja ja – taitoja.

Pirnes (1997, 18) määrittelee tiimin ”ryhmäksi ihmisiä, jotka itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti ja tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä kokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin, yhteisten pelisääntöjen puitteissa.”

Ruohotie (2000a, 234) esittää Salaksen, Dickinsonin ja Conversen ja Tannenbaumin (1992) määritelmän, jonka mukaan tiimi on selvästi erotettavissa oleva, kahdesta tai useammasta ihmisestä muodostuva ryhmä, jonka jäsenet ovat keskenään dynaamisessa ja sopeutuvassa vuorovaikutuksessa. Keskinäisen vuorovaikutuksen avulla he pyrkivät toteuttamaan yhteistä, arvostettua tehtävää ja saavuttamaan heille

asetetut tavoitteet. Kullakin tiimin jäsenellä on hänelle määrätty, erityiset tehtävät hoidettavanaan ja kunkin jäsenyys on ajallisesti rajoitettu.

Koska tiimityöstäkin puhutaan monella tavalla, ovat Sarala, A ja Sarala, U (1996, 156–157) tehneet ehdotuksen tiimityön jaottelemisesta viiteen eri luokkaan. Luokittelun perusteena voidaan käyttää yhtä tai useampaa seuraavista kriteereistä:

- ryhmän elinaika
- ryhmän toimivaltuudet ja toiminnan autonomisuus,
- ryhmään osallistumisen vapaaehtoisuus työskentelyn kunnianhimoisuus ja
- ryhmäkiinteys
- yhdessäolon määrä.

Yllä kuvatuista, monenlaisista ryhmä- ja tiimimäärittelyistä voi päätellä, että myös niihin kohdistuvissa tutkimuksissa on monta eri suuntausta. Viimeaikaisimmista vertaisryhmien tutkimuksissa on Salmivallin (2005, 16) mukaan nähtävissä ainakin kolme selvää suuntaa. Ensinnäkin on tarkasteltu sosiaalisen aseman määräytymistä. Toinen tärkeä kiinnostuksen kohde on ollut se, miten ystävyyssuhteet ja vertaisryhmään integroituminen lapsuudessa edistävät sosiaalisten taitojen oppimista, toimivat suojaavina tekijöinä stressaavissa tai traumaattisissa tilanteissa ja ovat yhteydessä hyvinvointiin yleisimminkin. Kolmas tarkastelu on tapahtunut vertaisryhmissä omaksuttuihin asenteisiin ja käyttäytymiseen.

5.3. Ryhmäilmiö käsitteenä

Tässä luvussa käsitellään syvemmin jo aiemmin esiintynyttä ryhmäilmiö-käsitettä ja sen suhdetta ryhmän prosesseihin. Ryhmäilmiön ajatellaan tässä työssä syntyvän eri prosessien ja kehitysvaiheiden yhteisvaikutuksesta, ryhmädynamiikasta. Näin ryhmäilmiö voi esiintyä ajallisesti ja paikallisesti ryhmäprosessien sisällä.

Jauhaisen ja Eskolan (1994, 13) mukaan ryhmäilmiö muodostuu kolmenlaisista aineksista ja niiden välisistä riippuvuussuhteista. Nämä ryhmäilmiön ainekset ovat 1) osallistujien yksilöllinen toiminta 2) ympäristövaikutukset ja 3) ryhmädynamiikka, joka sisältää ryhmätilanteen dynaamisen kentän jatkuvan muuttumisen. Ryhmäilmiö tulee

ymmärrettäväksi, kun sitä tarkastellaan samanaikaisesti näistä kolmesta näkökulmasta. Määritelmä noudattelee Kurt Lewinin klassista kenttäteoriaa, joka tarkastelee ryhmäilmiöitä kentän eli kokonaisuuden osina, jolloin kyseiset ilmiöt ovat kaikki myös toisistaan riippuvia (Hänninen & al. 2001, 120; Eskola 1985, 120).

Ryhmätoiminnan prosessiluonteen ymmärtäminen auttaa tunnistamaan ryhmäilmiöitä, joiden tuntemus on Ojalan ja Uutelan (1993, 87) mukaan tärkeää jokaiselle. Ryhmäilmiöiden tuntemus auttaa ymmärtämään ja ottamaan vastaan ne vaiheet, joissa ristiriidat ja pettymyksen tunteet värittävät ryhmän ilmapiiriä.

Ilmapiiriin vaikuttavan ryhmäilmiön taustatekijöiden kokonaisuutta havainnollistetaan seuraavalla kuvalla (kuvio 8). Helkaman & al (2001, 266) mukaan erilaisia ryhmäprosesseja ja – ilmiöitä syntyy ryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa. Ryhmätyön tuloksia ei voida selittää pelkästään ryhmäsyntyisten prosessien avulla, vaan on otettava huomioon lähtötekijöiden ja ryhmäilmiöiden yhdysvaikutukset.

Kuvalla hahmotetaan esimerkkitilannetta, jossa kuohuntavaiheessa (storming) olevan työryhmän johtaja vaihtuu, jolloin ryhmän rakenne muuttuu. Tällöin ryhmässä käynnistyy uusia prosesseja. Lisäksi ryhmällä on menossa jokin ongelmanratkaisuprosessi. Tähän tilanteeseen tulee lisäksi ryhmän ulkopuolelta oleva tekijä X, johon jäsenten on otettava ryhmänä kantaa. Tästä tilanteesta syntyy ryhmäilmiö AX. Ryhmäilmiön BY taustalla puolestaan vaikuttavat erilaiset prosessit.

	Muotoutumisvaihe	Kuohuntavaihe	Normiutuminen	Suorittaminen	Lopetus
Ryhmäkommunikaatioprosessi					
Jäsenten yhteistoimintaprosessi					
Roolien muodostumisprosessi					
Toimintaprosessi				K Y	
Johtamisprosessi					
Ongelmanratkaisuprosessi		M X			
Päätöksentekoprosessi					
Henkilösuhdeprosessi					

Ryhmäilmiön muoto

AX

BY

M = muotoutumisprosessi

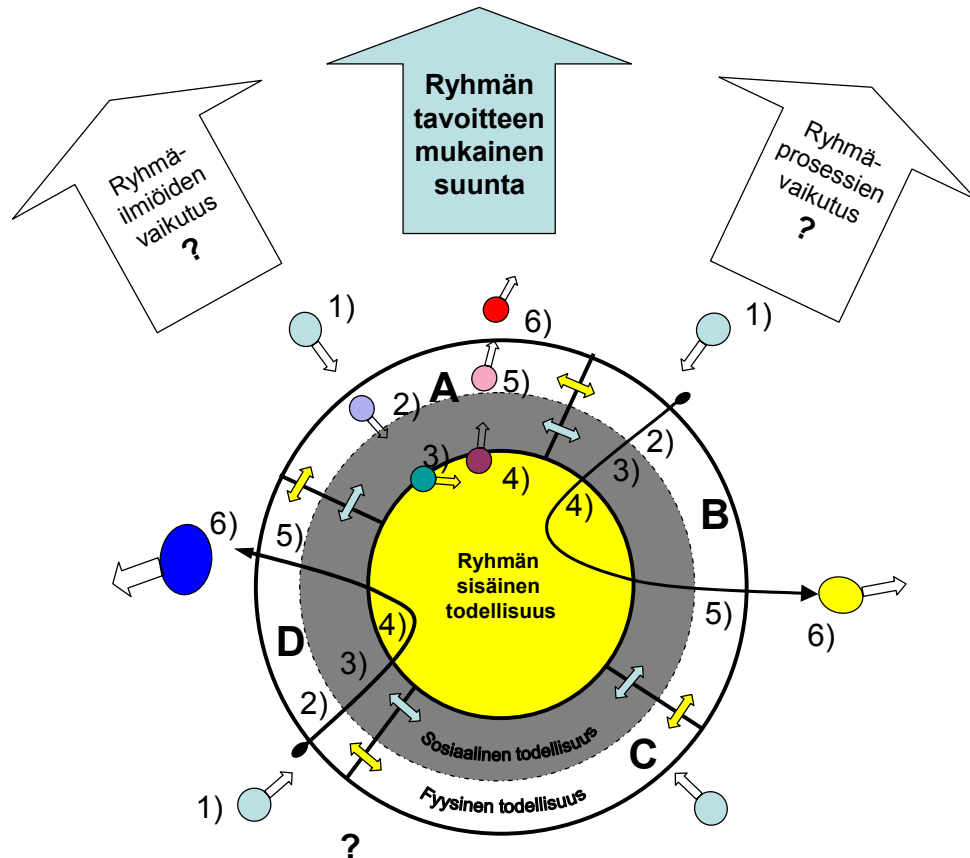
K = kehitysprosessi

X,Y = ulkopuolisia tapahtumia

Kuvio 8. Ryhmäprosessit pienryhmäilmiön taustalla

Edellä esitetyn taulukon avulla ryhmäilmiö voidaan nähdä myös erillisenä kokonaisuutena prosessien sisällä. Sen ajallinen kesto saattaa olla hyvin lyhyt, mutta sen vaikutus voivat olla merkittävä ryhmän tavoitteen kannalta (vrt. kuvio 9).

Ryhmäilmiön määrittämisen ja tutkimisen haasteellisin osatekijä lienee osallistujien yksilöllinen toiminta. Tätä haasteellisuutta kuvastaa myös Rainion ja Helkaman (1974, 8) toteamus, jonka mukaan ryhmäkäyttäytymiseen vaikuttavan yksilökäyttäytymisen ymmärtäminen vaatisi hänen aikaisempien tapahtumien tiedostamista, jotta voitaisiin päätellä, oliko yksilöllä tosiasiaa mitään mahdollisuutta käyttäytyä toisin. Tapahtumaketjuun siis vaikuttavat, eivät vain ulkoiset tekijät, vaan myös yksilön sisäiset tekijät sekä yksilöiden välinen vuorovaikutusprosessi. Näiden vaikutusta ryhmäilmiön syntyyn havainnollistetaan seuraavalla kuviolla. (kuvio 9)



Kuvio 9. Tutkijan havainnekuva ryhmäilmiöstä.

Ympyrä kuvaa ryhmää jossa jäsenyksilöitä (A,B,C,D) kuvataan viipaleilla (kuvio 9),. Ryhmänjäseniin kohdistuu ympäristöstä samanlainen tapahtuma (1), esimerkiksi yhdenmukaisen käyttäytymisen vaatimus, jonka kaikki jäsenet havaitsevat:

Yksilöiden omat kokemukset ja toisten läsnäolo (*fyysinen todellisuus*) vaikuttavat (2) tapahtuman tulkintaan. Seuraavassa vaiheessa tapahtuman tulkintaan vaikuttaa ryhmän aikaisempien kokemusten synnyttämä *sosiaalinen todellisuus*, normit (3).

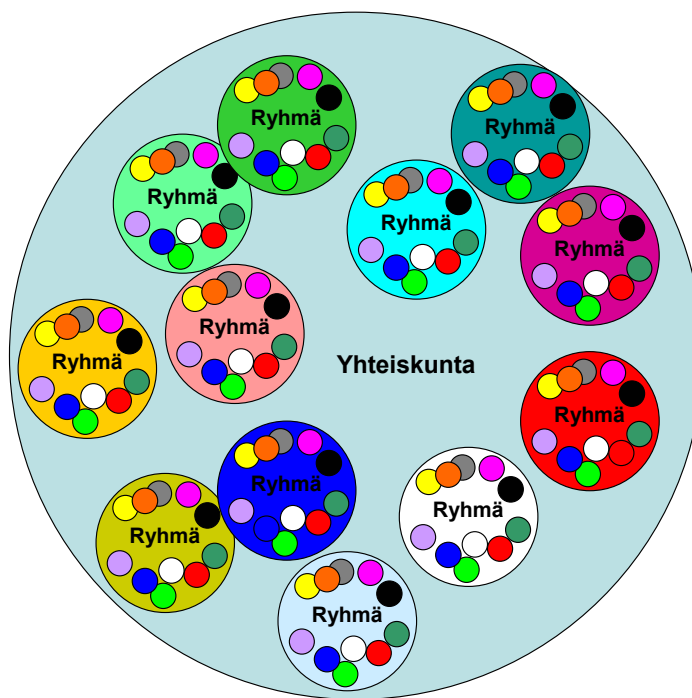
Seuraavassa vaiheessa (4) yksilön tulkinta muuttuu käyttäytymiseksi, johon vaikuttaa ryhmänjäsenten uudesta tulkinnasta syntynyt uusi ryhmän sisäinen todellisuus.

Ennen ulospäin näkyvää käyttäytymistä (6) yksilö suhteuttaa käyttäytymisensä (5) oman ryhmän ja ulkoisen ympäristön suhteen.

Näin tapahtuu kaikkien ryhmän jäsenten kohdalla. Jokainen on reagoinut samaan tapahtumaan omalla yksilöllisellä tavallaan, jonka seurauksena voi syntyä mitä erilaisimpia ryhmäilmiöitä. Näin ryhmän prosessit ja – ilmiöt vaikuttavat myös ryhmän tavoitteen saavuttamiseen.

Ryhmäilmiöiden näkökulmasta ryhmä tulee nähdä myös yksilöiden tarkoituksellisen toiminnan jatkuvasti muuttuvana tuotteena ja yhteiskunnallisena ilmiönä (kuvio 8), joka välittää yksilöiden ja yhteiskunnan suhdetta. Yksilöt tuottavat omalla toiminnallaan ryhmän, jonka olemassaolo ja toiminnan laatu riippuvat erilaisten ihmisten persoonallisista panoksista. Jokainen jäsen tuo ryhmään oman yksilöllisen panoksensa, josta yhdessä muiden kanssa muodostuu ryhmän kokonaispanos (Jauhiainen & Eskola 1994,13-14).

Yksilö, ryhmä ja yhteiskunta



Kuvio 10. Ryhmä, yksilön suhteen välittäjänä yhteiskuntaan

Ryhmäilmiöitä synnyttävät elementit muotoutuvat heti ryhmätoiminnan alkaessa. Ryhmätoiminnan kannalta on huomattava, että jokainen uusi ryhmä tarvitsee

jonkinlaisen "lämmittelyvaiheen", jonka aikana alkavat muotoutua niin ryhmän tunnesuhteet ja normit kuin myös jäsenten sosiaaliset roolit (Blatner 1997, 57–75).

Erilaisten ilmiöiden ja ryhmän johtamisen kannalta ryhmän "aloitus" on tärkeä hetki. Mikäli johtaja ei kiinnitä huomiota lämmittelyyn ja tutustumiseen, hän jättää käyttämättä merkittävän vaikutusmahdollisuuden. Vuorisen (1993, 33–34) mukaan ryhmä etsii norminsa ja roolinsa ilman johtajaakin. Tällöin uhkana on kuitenkin se, että näin muodostuva normisto ei lainkaan tue ryhmän tehtävää vaan lähtee kilpailemaan sen kanssa. (kts myös Eskola 1982)

Jauhiaisien ja Eskolan (1994, 37) tekemä yhteenveto ryhmäilmiöstä on se, että se muodostuu yksilöllisistä, ympäristöstä tulevista ja ryhmädynamiikan tuottamista vaikutteista ryhmätilanteeseen. Dynamiikka syntyy, kun useat ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään samassa toimintatilanteessa. Jokaisen omiin kokemuksiin perustuvat tulkinnat poikkeavat toisistaan, ja tilanne näyttäytyy kullekin erilaisena. Tulkintojen mukainen toiminta tuo tilanteeseen vaikutteita, jotka pyrkivät kääntämään vuorovaikutuksen uuteen suuntaan. Eri tahoilta, sekä yksilöstä itsestään että ryhmän ympäristöstä, tulevat vaikutteet muodostavat tilanteen voimien ja voimasuhteiden dynaamisen kentän. Ryhmätilanteessa nuo vaikutteet ovat jatkuvassa dynaamisessa riippuvuussuhteessa keskenään. Ryhmäilmiön ymmärtämiseksi sitä on tarkasteltava samanaikaisesti näistä kolmesta näkökulmasta: yksilön, ryhmän ympäristön ja ryhmädynamiikan näkökulmista.

Ryhmäilmiö - käsitteen käyttöllä pyritään kuvaamaan ryhmätoiminnassa jatkuvasti esiintyviä, usein hyvinkin erilaisia tapahtumia. Ryhmätoimintaan vaikuttavien tekijöiden määrä vaihtelee tilanteesta ja yksilöistä toiseen. Käsitteen avulla tämä vaikeasti mielletävä asia tulee ymmärrettävämmäksi ja konkreettisemmaksi. Ryhmäilmiö - käsitettä käytetäänkin nykyään tässä merkityksessä joidenkin yliopistojen sosiaalipsykologisessa oppikirjallisuudessa.

Ryhmäilmiö - käsitteeseen on kiinnitetty huomioita myös teknisten tieteiden puolella. Helsingin teknisen korkeakoulun systeemianalyysilaboratoriossa on kehitetty *systeemiäly* - käsite, jossa on kysymys samankaltaisesta ajattelusta. Hämäläisen ja Saariston (2004, 3-4) mukaan systeemiäly yhdistää inhimillisen herkkyyden

insinööriajatteluun, joka tarttuu maailmaan muuttaakseen sitä. Systeemiälyllä tarkoitetaan älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia tarkoituksenmukaisesti ja luovasti. Systeemiälykäs henkilö osaa toimia järkevästi monimutkaisissa systeimirakenteissa. Kokonaisuus muovaa häntä ja hän osaltaan itse muovaa kokonaisuutta – usein intuitiivisesti, vaistomaisesti, tiedostamattaan, mutta tavalla, jota on olennaisen tärkeä ymmärtää. Systeemiälyn mukaan inhimillinen elämä on osallisuutta moninaisiin systeemiin, vuorovaikutuksellisiin kokonaisuuksiin ja tällaisten kokonaisuuksien monikerroksisiin kudoksiin. Nuo systeemisistä kudokset ohjaavat ja määrittävät meitä ulkoisina voimakenttinä, mutta myös sisältä käsin uskomusjärjestelminä ja oletussysteemeinä, vuorovaikutuksellisinä rutiineina ja elämysmuotoina. Systeemiäly on kahvakäsite, johon tarttumalla pyrimme avaamaan valaisevia näkökulmia systeemisten kudosten maailman toiminnallisesti, intuitiivisesti ja inhimillisesti merkitsevästi.

5.4. Esimerkkejä ryhmäilmiöistä

Ryhmissä syntyy joskus tilanteita, joissa kysytään: ”Mitä tässä tapahtui”. Kysyjänä saattaa olla ryhmänjohtaja tai ryhmän yksittäinen jäsen. Saatetaan myös todeta: ”Eihän tässä näin pitänyt käydä”. Tässä luvussa esitetään eräitä, säännönmukaisesti esiintyviä ryhmäilmiöitä. (Helkaman & al. (2001)

Tietoisuus ryhmässä esiintyvistä ilmiöistä auttaa johtajaa asemoimaan itsensä myös tarvittaessa ryhmän ulkopuolisen havainnoitsijan osaan. Joissakin tilanteissa monista suotuisista lähtötekijöistä huolimatta ryhmässä saattaa syntyä ilmiöitä, jotka saavat aikaan huonoja päätöksiä. Ryhmän jäsenet voivat olla yksilöinä viisaita ja kyvykkäitä, mutta voivat tehdä ryhmänä päätöksiä, jotka ovat kaikkea muuta kuin viisaita. Useimmille tuttu, arkipäiväinen ryhmäilmiö on esimerkiksi koulukiusaaminen (Salmivalli 1998). Kiusaajat eivät välttämättä osaa selittää, miksi he kiusaavat. Samoin on kiusatun laita. Hän ei tiedä, miksi häntä kiusataan.

5.4.1. Ryhmäajattelu

Helkaman & al. (2001, 285-286) mukaan huonoja ryhmäpäätöksiä synnyttää *ryhmäajattelu*. Sellaista tapahtuu todennäköisimmin tilanteissa, joissa on joko ulkopuolinen tai koettu paine päästä nopeasti päätökseen. Ryhmäajattelulle altis ryhmä on tyypillisesti kiinteä, samoinajattelevien pieni joukko, joka eristäytyy ulkopuolisilta tietolähteiltä ja jossa johtaja on vahvasti tietyn vaihtoehdon kannalla. Yksi sosiaalipsykologiassakin tunnettu tapaus, jossa ryhmäajattelun katsotaan ohjanneen päätöksen tekoa, on Sikojenlahden taistelusta, jossa USA:n Kuubaan tekemä sotaoperaatio epäonnistui täydellisesti.

Taipale (2005, 48–49) tiivistää Janiksen (1972, 197) näkemyksen ryhmäajattelusta. Janiksen mukaan tilannetekijät, olosuhteet ja ryhmän rakenne sekä johtaminen vaikuttavat huomattavasti ryhmäajattelun suuntautumiseen ja vääränlaisen ajatteluun mahdollisuuksiin hallita ja ohjata ryhmän toimintaa. Ryhmäajattelun vallassa ryhmä luulee olevansa haavoittumaton; se ottaa liian suuria riskejä, sulkee kollektiivisesti pois varoittavat signaalit, joiden huomioiminen edellyttäisi päätösten kyseenalaistamista, ja pitää itsestään selvänä kykyään tehdä oikeita päätöksiä. Ryhmällä voi tällöin olla hyvin stereotyyppisiä näkemyksiä johtavista kilpailijoistaan. Ryhmä painostaa jäseniään, jotka yrittävät asettaa vallitsevat näkemykset uudelleen pohdittaviksi. Ryhmälle ollaan väärällä tavalla lojaaleja, koska ryhmässä vallitsee itsesensuuri kaikkia poikkeamia kohtaan. Ryhmän jäsenet refleктоivat koko ajan sanomisiaan ja kommenttejaan ja välttävät kaikkea, mikä saattaisi aiheuttaa epäilyksiä tai vasta-argumentteja. Osa ryhmän jäsenistä on ottanut roolikseen vartioida ryhmän yhteisiä mielenliikkeitä ja suodattaa tietoa sen mukaan, onko mahdollinen lisätieto vaaraksi vallitseville käsityksille.

5.4.2. Ryhmäprosessit

Ryhmäkiinteys on sotilaallisessa toiminnassa tutkituin ryhmäilmiö, yleensä positiivinen, mutta ei suinkaan yksioikoinen asia. Elovainion (1994, 117) mukaan on mahdollista, että kiinteys muuttuu jäykkyydeksi, ennakkoluuloiksi ja jopa

vihamielisyydeksi ulkomaailmaa kohtaan. Kuitenkin riittävä ryhmäkiinteyden on edellytys sille, että ryhmä voi luoda omaa kulttuuriaan.

Ojalan ja Uutelan (1993) mukaan erilaisissa työyhteisöissä ja organisaatioissa ryhmien toimintakyky riippuu suurelta osin ryhmien kiinteydestä eli siitä, missä määrin sen jäsenet voivat odottaa ryhmän tyydyttävän heidän tarpeitaan. Ihmiset eivät halua sitoutua ryhmään ja sen tavoitteisiin, ellei se ole heille jollain tasolla persoonallisesti merkitsevää. Ryhmien muodostamisen tapa vaikuttaa oleellisesti ryhmien kiinteyteen. Parhaiten viihdytään ryhmissä, joiden muodostumiseen ryhmän jäsenet ovat itse saaneet vaikuttaa. Täydellinen vapaaehtoisuus ei ryhmän muodostamisessa kuitenkaan ole aina mahdollista eikä tarkoituksenmukaistakaan. Ensinnäkin niitä on vaikea muodostaa, koska ryhmän jäsenten odotukset menevät ristiin. Toisena heikkoutena on se kokemus, että vapaaehtoisessa ryhmittymisessä jotkut ryhmän jäsenet voivat tuntea itsensä toistuvasti torjutuiksi tai hylätyiksi. Täysin vapaaehtoisesti muodostetut ryhmät ovat siis todennäköisesti erikokoisia ja keskenään hyvin erilaisia. (kts. myös Jauhiainen ja Eskola 1994). Ryhmäkiinteyden voidaan katsoa olevan osa ryhmän kaksoistavoitetta, jota tarkasteltiin luvussa 3.4.2 (kuvio 5).

5.4.3 Aggressiivisuus

Eräänlaiseksi ryhmäilmiöksi on todettava myös Helkama & al. (2001, 330) esittämän ranskalaisen vaikuttajan, Le Bondin epätieteellisen kannanotto ryhmän haitallisista vaikutuksista. Hänen ajattelunsa taustalla ovat Ranskan vallankumoukset, teollistumisen kärjistävät luokkavastakohtaisuudet ja hänen omat kokemuksensa Pariisin kommuunin väkivaltaisesta kukistumisesta. Kauhistuksensa yhteiskuntaa uhkaavasta rappiosta hän kiteytti kolmeen pääväitteeseen:

1. Kun ihminen liittyy joukon jäseneksi, hänen psyykkinen tasonsa laskee. Hän menettää sivistyneeseen ja älykkääseen harkintaan pystyvän yksilöllisen persoonallisuutensa. Näiden sijalle nousevat tunteet ja tiedostamattomat vietit, ihmismielen kaikille yhteinen alkukantaisempi kerrostuma.

2. Joukossa ihmiset toimivat anonyymeinä, nimettöminä, eivätkä ota enää vastuuta teoistaan. Osaltaan tästä johtuu joukkojen väkivaltaisuus, joskin joukot voivat myös osoittaa yltiöpäistä sankaruutta ja uhrivalmiutta.
3. Tunnetilat ja mielipiteet tartuntavat ja leviävät epidemian tavoin joukoissa.

Le Bon katsoi joukkotapahtumissa ilmenevän epäsosiaalisen käyttäytymisen yhdeksi syyksi anonyymisyyden, nimettömyyden; joukossa yksilö on tunnistamaton ja siksi vastuuton. Yksilöllisyyden heikentäminen saa ihmisen käyttäytymään aggressiivisemmin tai muutoin epäsosiaalisesti.

Viime aikoina onkin herännyt mielenkiintoa myös ns. ryhmän sisällä ilmenevään aggressiivisen käyttäytymiseen kuten vihollissuhteisiin (molemminpuolinen antipatia). Jotkut vertaisryhmätutkijat ovatkin sitä mieltä, että vihollissuhteiden esiintymistä tulisi tarkastella ryhmän ominaisuutena tai ryhmien välisten suhteiden indikaattorina pikemmin kuin yksilöiden sopeutumisen selittäjänä. (Salmivalli 2005)

5.4.4. Sosiaalisen tiedon käsittelyn harhat

Ryhmäilmiöksi voi lukea myös vuorovaikutuksen yhteydessä syntyvät erilaiset sosiaalisen tiedonkäsittelyn harhat ja vääristymät, joita tapahtuu sekä yksilö, että ryhmätasolla. Yksilötasolla puhutaan *oman edun attribuutiovääristymästä*, jolloin omaa onnistumista selitetään omilla sisäisillä tekijöillä, erityiskyvyillä, ja omaa epäonnistumista selitetään ulkoisilla tekijöillä. Vastaavan suuntaista taipumusta on havaittu ryhmissä, jolloin puhutaan *sisäryhmää suosivasta vääristymästä*. Tuolloin oman ryhmän jäsenten onnistumiset tai yleensä positiiviset teot ja sitä vastoin ulkoryhmän jäsenten epäonnistumiset selitetään sisäisillä taipumuksilla, kun taas sisäryhmän jäsenten epäonnistuminen ja ulkoryhmän jäsenten onnistuminen pannaan ulkoisten tekijöiden tiliin. (Salmivalli 2005; Wermlund 1983; Rainio & Helkama 1973)

Ryhmän jäsenet tekevät havaintoja ja selityksiä eli *attribuutioita* toistensa käyttäytymisestä ja näin myös johtajasta. Tehdessään havainnon toisen ihmisen

ulkoisesta käyttäytymisestä sekä arvion sen sisäisestä piirteestä, henkilö tulee tehneeksi *vastaavuuspäätelmän*. ”Johtajan käyttäytyminen johtuu hänen väsymyksestään tai tietämättömyydestään”. Tehty päätelmä vaikututtaa siihen, millaisena johtaminen koetaan. Tulkintoja I. attribuutioita ei tehdä ainoastaan toisten käyttäytymisestä. Ryhmän jäsenenä olevat arvioivat omaa paremmuuttaan suhteessa ryhmän muihin jäseniin ja toisiin ryhmiin. Lisäksi yksilöillä on taipumus pitää omaa sisäryhmää parempana (Helkama & al 2001, 130–136).

Yksilöiden taipumusta yliarvioida ominaisuutensa suhteessa muihin, oli sitten kysymys persoonallisuuden piirteistä, kyvyistä, ryhmänormien noudattamisesta tai elämän oloista, kutsutaan *kuvitelluksi ylemmyydeksi*. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaisesti ihmisillä on myös taipumusta nähdä oma ryhmä myönteisempänä kuin ulkoryhmä, mikäli he selvästi samaistuvat omaan ryhmäänsä. *Yksimielisyysarha* on puolestaan ihmisten taipumusta kuvitella, että muut ovat mielipiteiltään samanlaisia kuin he itse. Kun ryhmän jäsenet luulevat olevansa ainoita ryhmässään tai ainakin harvoja poikkeavia yksilöitä ja kätkevät todelliset mielipiteensä ja ajatuksensa, kyseessä on *joukkoharha*. (Helkama & al. 2001, 138-142)

Oman paremmuuden ja oman ryhmän paremmuuden välistä suhdetta on tutkittu varsin vähän. Se, että oman paremmuuden ilmiö ei suinkaan välttämättä heikkene ryhmien välisissä tilanteissa, viittaa siihen, että henkilökohtainen identiteetti ja ryhmäidentiteetti voidaan ajatella kahdeksi erilliseksi ulottuvuudeksi eikä välttämättä saman ulottuvuuden ääripäiksi (Helkama & al. 2001, 130 -136).

5.4.5. Konfliktit

Ryhmien sisäiset ja ulkoiset konfliktit ovat osa normaalia elämää. Erilaisten konfliktien taustojen ymmärtäminen auttaa myös niiden ratkaisemisessa. Merkittävää konfliktien ratkaisemisessa on ymmärtää, millaisesta konfliktista kulloinkin on kyse. Kun on kysymys ihmisistä, ja joskus hyvinkin toisistaan poikkeavista henkilöistä, syntyy yhdessä toimimisen aikana konflikteja, vaikka kaikilla on käytännössä sama päämäärä. Tavoitteena tuolloin on oppia ratkaisemaan syntyneitä ristiriitatilanteita niin, että niistäkin opitaan. (Grönfors 2002, 81–87)

Konfliktien syntyyn voivat vaikuttaa myös ryhmien väliset ennakkoluulot, joita voitaneen pitää, ei tiettyyn persoonallisuustyyppiin tai turhautumistasoon liittyvänä ongelmana, vaan tavallisten ihmisten ”normaaleina” reaktioina kohtaamiensa ryhmien välisiin suhteisiin. Yksi vaikuttava tekijä on ryhmien tavoitteet: ovatko ne keskenään ristiriidassa siten, että toisen ryhmän tavoittelema päämäärä voidaan saavuttaa vain toisen ryhmän päämäärän kustannuksella, vai ovatko tavoitteet yhteensopivia siten, että molemmat pyrkivät samaan päämäärään ja saattavat jopa tarvita toisiaan sen saavuttamiseksi? Ryhmien väliset ristiriitaiset suhteet syntyvät siitä, että ryhmät kilpailevat keskenään niukoista resursseista. Siksi ryhmäjäsenten toiseen ryhmään kohdistamat asenteet ja käyttäytyminen heijastavat heidän ryhmänsä objektiivisia etuja toiseen ryhmään nähden. Kun edut ovat ristiriidassa keskenään, oman ryhmän suoriutumista kilpailussa edistää hyvin myönteinen suhtautuminen muihin sisäryhmän jäseniin, koska se lisää ryhmäkiinteyttä ja nostaa sen moraalia. Jos taas ryhmien tavoitteet ovat yhtenevät, ryhmäjäsenten on hyödyllisempää omaksua yhteistyöhaluinen ja ystävällinen asenne ulkoryhmään. Jos tämä asenne molemminpuolinen, myönteisen yhteisen tuloksen todennäköisyys lisääntyy. Tätä ilmiötä kutsutaan *realistisen konfliktin teoriaksi* (Helkama & al. 2001, 304).

5.4.6. Attraktiivisuus

Helkaman & al. (2001, 64) mukaan muita jännitteitä ryhmien ja yksilöiden välille voivat synnyttää erilaiset hyötynäkökohdat. Sosiaalisen vaihdon teorian kehittäjän, George Homansin mukaan ihminen pyrkii sosiaalisissa suhteissaan saamaan mahdollisimman paljon mahdollisimman vähin kustannuksin. Kustannukset muodostuvat siitä, mitä itse joutuu panostamaan vaihtoon, mutta myös niistä vaihtoehtoista, joista joutuu luopumaan valitessaan tietyn vuorovaikutuskumppanin. Sosiaalisia kontakteja yritetään saada henkilöihin, jotka pystyvät välittämään arvokkaita palkintoja. Yksilön *attraktiivisuus* (puoleensavetävyys) perustuu näin niiden palkintojen määrään, joita hän pystyy toisille antamaan. Sosiaalisten suhteiden markkinoilla saatujen kokemusten pohjalta kullekin yksilölle muodostuu tietty standardi, *vertailutaso*, jonka suhteen hän arvioi kontaktiin pyrkimistä. Attraktiivinen henkilö, jolla on paljon annettavaa toisille, voi valita ja pitää vertailutasoa korkealla.

Johtaja voidaan lukea ryhmässä roolinsa vuoksi attraktiiviseksi henkilöksi. Johtajuuteen liittyy sosiaalipsykologisessa tarkastelussa myös muita tekijöitä, joita tarkastellaan seuraavassa luvussa.

5.5. Ryhmän johtaminen

Johtamiseksi voidaan nimittää sellaista toimintaa, joka on erityisesti suuntautunut *ryhmäpäämäärien saavuttamisen edistämiseen* (Rainio & Helkama 1973, 298). Tässä luvussa johtajuutta tarkastellaan ryhmäpainotteisesti puolustusvoimakontekstissa, jossa useimmiten ryhmien johtajat tulevat ryhmän ulkopuolelta. Huolimatta siitä, että tässä tarkastellaan ryhmän aloitushetkiä ja johtajuusprosessia, johtajan rooli on vaikuttaa lähes kaikkiin ryhmäprosesseihin ja sitä kautta myös ryhmäilmiöihin.

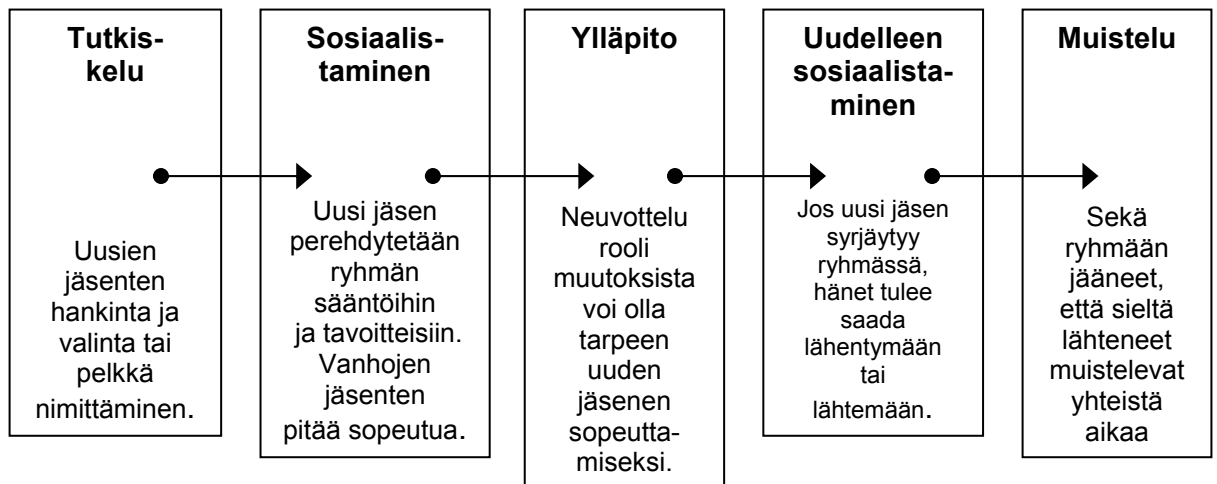
Puolustusvoimat asettaa organisaation eri tasoille viralliset johtajat, jotta se voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Ryhmäkeskeisesti tarkasteltaessa virallisiin johtajiin kohdistuu erilaisia tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat erilaisten prosessien ja ilmiöiden syntyyn.

5.5.1. Johtaja ryhmän jäsenenä

Ryhmään liittyessään, uusi jäsen, esimerkiksi johtaja käynnistää prosesseja, jotka johtuvat siitä, että ryhmän kokoonpano muuttuu. Prosesseja todettiin olevan useita; joista yhtenä esimerkkinä on johtajuusprosessi, joka suurella todennäköisyydellä käynnistyy kun uusi johtaja tulee ryhmään.

Penningtonin (2005, 75–76) esittämän ryhmäsosialisaation mallin (kuvio 11) mukaan uusi tulokas arvioi ryhmään liittymisen arvoa omalta kannaltaan. Hän päättää, kuinka vahvasti hän sitoutuu ryhmään ja sen päämääriin, ja käy läpi roolimutoksen vastalkajasta ryhmän hyväksytyksi ja kokeneeksi jäseneksi.

Sosiaalistumisprosessi



Kuvio 11.

Viisivaiheinen malli sosialisatiosta uuden jäsenen liittyessä ryhmään. (Pennington 2005)

Mielenkiintoista johtamisen kannalta on se, että sosiaalipsykologiassa johtajuus nähdään vain yhtenä muotona yksilön ja hänen ryhmänsä jäsenten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Johtaja nähdään keskeisenä henkilönä ryhmässä ja siten henkilönä, joka on ryhmän polttopisteessä. (Wermlund 1963, 296–301)

Ryhmässä johtajuus voi olla virallista, organisaation asettamaa tai spontaania, epävirallista ja ryhmän jäseniltä ”saatua” johtajuutta. Jälkimmäisessä tapauksessa on kyseessä ryhmänjäsenten omaehtoinen tunnustus, että johtaja auttaa yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Virallisen johtajuuden ja saadun johtajuuden tunnuspiirteinen ero on sosiaalinen etäisyys (kts Wermlund 1963, 296-301). Tässä mielessä puolustusvoimien johtajuus voidaan Wermlundin määrittelyjen perusteella nähdä määrittävän päällikkyudeksi, organisaation asettamaksi johtajaksi.

Puolustusvoimien virallisella johtajuudella on pitkät perinteet ja oma normisto. Johtajat tulevat pääsääntöisesti ryhmien ulkopuolelta ja johtajien vaihtuvuus on varsin suurta. Unkarilaisen Ferenc Mérein vuonna 1949 tekemän klassinen, uuden

johtajan asemaa käsittelevän tutkimuksen, joka tarkastelee johtajan mahdollisuuksia muuttaa ryhmän normistoa (Helkama & al 2001). Ryhmätoiminnan näkökulmasta katsottuna johtajuus osoittautui hyvin haasteelliseksi tehtäväksi.

Helkama & al (2001, 279–282) esittämässä Mérei'n tutkimuksessa ryhmäkulttuuriltaan vakiintuneeseen lapsiryhmään tuotiin lastentarhanopettajien kokemusten perusteella johtaja-tyyppiä arvioima, vanhempi lapsi. Merkillä pantavaa oli että 26 johtajaksi asetetusta lapsesta vain yksi ei joutunut mukautumaan ryhmän sääntöihin – kaikissa muissa tapauksissa tulokkaan oli pakko ryhtyä noudattamaan ryhmälle kehittyneitä käytäntöjä. Osa johtajalapsista onnistui kuitenkin myöhemmin muuttamaan ryhmän normeja. Mérei nimitti heitä diplomaateiksi. Diplomaatit saavuttavat arvostetun aseman ryhmässä noudattamalla ryhmän sääntöjä, heidät hyväksytään ja heihin luotetaan. Luottamusta saatuaan he voivat alkaa poiketa ryhmän normeista ja muuttaa niitä. Tällaista vähittäisen luottamuksen keräämistä kutsutaan idiosykrasialuotoksi. Yksilöllä on hänen mukaansa ikään kuin tili, jolle kertyy luottoa aina, kun hän osoittautuu hyväksi ryhmän jäseneksi. Kun luottoa on kertynyt riittävästi, yksilö voi ruveta uudistajaksi. Mérei'n tutkimus tukee näin sosiaalipsykologista johtajuuskäsitettä, jossa johtajuus on hankittava ryhmältä, kun taas virallinen johtaja eli päällikkö on saanut luottamuksen ja valtuudet asemaansa ryhmän ulkopuolelta, organisaatiolta.

5.5.2. Sosiaalinen viisaus

Ryhmätoiminnassa syntyy siis vuorovaikutusprosesseja, joista yksi on johtajuusprosessi, jossa johtajuus on yksi osa ryhmän vuorovaikutusta. Tästä asetelmasta syntyy mielenkiintoinen kokonaisuus, joka kytkee syväjohtamisen mallin osaksi kokonaisvaltaisempaa johtajuutta. Tämä kytkentä tapahtuu johtajan itsetuntemuksen ja vuorovaikutuksen avulla.

Johtajan (yksilön) itsetuntemuksen kehittymiseen vaikuttaa inhimillinen vuorovaikutus, jolle Isokorven (2004, 33) mukaan on tyypillistä kaksitasoisuus. Ensimmäinen taso on intrapsyykinen taso, jossa henkilö on suhteessa omaan syvempään itseensä (itsetuntemus). Toinen taso on interpersoonallinen taso, joka on

suhde toisiin ihmisiin. Kummallakaan tasolla ei pyrkimyksistä huolimatta voida saavuttaa lopullista ymmärrystä, sillä aina jää jotakin, jota hänen on mahdotonta tavoittaa sekä itsessä että toisissa. Kun ihminen tulkitsee toisen viestiä, hän tulkitsee koko ajan myös itseään sijoittamalla viestin omaan merkitysjärjestelmäänsä ja hakemalla sieltä apua viestin ymmärtämiseen.

Aito vuorovaikutus parantaa ryhmätoiminnassa esiintyvien prosessien ja ilmiöiden hallintaa, koska se vahvistaa vuorovaikutuksen sujuvuutta. Mikäli vuorovaikutus ei ole aitoa, johtaja voi näyttää ulospäin sosiaalisesti sujuvalta, mutta vuorovaikutuksesta puuttuu silti aitoa tunnetta ja syvyyttä. Tämän vuoksi syväjohtamisen mallin korostama johtajan itsetuntemus luo perustaa ryhmän sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Jotta yksilö voisi toimia viisaasti vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, hänen on ensin opittava tuntemaan itsensä. (Isokorpi 2004, 32)

Itsetuntemusta ja sosiaalista viisautta voi harjoittaa ryhmässä, sosialisatiossa. Helkaman & al. (2001, 115) mukaan sosiaalinen viisaus nähdäänkin yhdeksi sosialisatation monista tuloksista ja sillä tarkoitetaan monia asioita. Viisaudessa voidaan erottaa olevan ainakin neljä puolta: 1) viisaus on sosiomoraalista ymmärrystä, 2) viisaus on tiedon luonteen ja tiedon rajojen ymmärtämistä, 3) viisaus on käytännön elämän asiantuntemusta ja 4) viisaus on tunteiden ja ajatusten integraatioita.

Sosiaaliseksi viisaudeksi voidaan tulkita myös Ojalan ja Uutelan (1993, 87) korostama ryhmäilmiöiden tuntemus, joka on jokaiselle tärkeää sen vuoksi, että se auttaa ymmärtämään ja ottamaan vastaan ne vaiheet, joissa ristiriidat ja pettymyksen tunteet värittävät ryhmän ilmapiiriä. Ilmapiiriin vaikuttavat myös seuraavassa luvussa käsiteltävät roolit, joita ryhmät synnyttävät jäsenilleen virallisten roolien lisäksi.

5.6 Roolit

Tässä luvussa tarkastellaan, millaisia rooleja ja roolitalanteita ryhmissä voi esiintyä. Kaupilan (2005, 100–103) mukaan jäsenten roolien muodostaminen on prosessi, joka käynnistyy ryhmän vuorovaikutuksessa ja joka vaatii aikaa. Roolien muodostuminen on riippuvainen ryhmän tehtävistä, jäsenten ominaisuuksista, jäsenten odotuksista ja muista ryhmäprosessin osatekijöistä.

Rooli-käsite on lähtöisin teatterista. Sana on peräisin latinan kielisestä termistä, joka merkitsee eräänlaista rullaa, johon näyttelijän vuorosanat oli kirjoitettu. Morenolaisessa psykodraamassa rooli määritellään egon konkreettiseksi, toiminnalliseksi aspektiksi. Tällöin rooli on kollektiivisten ja yksilöllisten elementtien yhteensulautuma. Rooli on kulttuurin yksikkö ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa egon kanssa. (Nieminen ja Saarenheimo 1981, 90)

Joku sosiaalipsykologi on todennut roolin ”sosiaalitieteiden yllirasittuneimmaksi ja alikehittyneimmäksi käsitteeksi. Toteamus kuvastaa rooli-käsitteen hajanaisuutta ja toisaalta sen monikäyttöisyyttä. Mitä rooleja organisaatiot jakavat sen jäsenyksilöille? Mikä on niiden merkitys järjestelmän toimivuuden kannalta ja kuinka ne vaikuttavat ryhmätoiminnassa?

Tämän työn lukija voi hahmottaa varsin suuren määrän rooleja omasta ympäristöstään, joita voi peilata tässä teoreettisessa roolitarkastelussa. Peilaus voi auttaa lukijaa hahmottamaan paremmin, millainen merkitys rooleilla on ryhmäprosessien ja -ilmiöiden synnyssä.

Merkille pantavaa on se, että ryhmätoiminta synnyttää jäsenissään erilaisia rooleja ja niinpä ryhmässä jokaisella on jokin rooli. Ryhmän synnyttämiä rooleja ovat esimerkiksi vastuunkantajan ja humoristin roolit. Lisäksi tehtäväsuuntautuneissa ryhmissä on valmiita rooleja, joiden tarkoituksena on selkeyttää ryhmien tehtävien jakoa ja auttaa henkilöitä selviytymään paremmin tehtävistään.

Ryhmäilmiön todettiin muodostuvan kolmenlaisista aineksista ja niiden välisistä riippuvuussuhteista (Jauhiainen ja Eskola 1994, 13; Eskola 1985, 120). Nämä

ryhmäilmiön ainekset ovat 1) osallistujien yksilöllinen toiminta 2) ympäristövaikutukset ja 3) ryhmädynamiikka, joka sisältää ryhmätilanteen dynaamisen kentän jatkuvan muuttumisen. Roolit asettuvat tässä kokonaisuudessa yhdessä johtajuuden kanssa sekä osallistujien yksilöllisen toiminnan että dynaamisen kentän jatkuvan muuttumisen kategorioihin.

Tässä työssä rooleja lähestytään niiden aiheuttamien ryhmäprosessien ja -ilmiöiden näkökulmasta kahden eri funktion avulla. Ensinnäkin rooli katsotaan asemaan sidotuksi: aseman haltijan persoonasta riippumatta roolia säätelevät yhteisön asettamat normit, esimerkkinä ryhmänjohtaja. Toisaalta roolia katsotaan, - ei asemaan sidotuksi vaan henkilöön, jolla asema on. Rooli määrittää ihmisyksilön sosiaalisesti käyttäytymismalliksi tai sosiaalisesti käyttäytymistyyppiksi, jonka hän kyseisessä tilanteessa uskoo vastaavan ryhmänjäsenten odotuksia. (Wermlund 1963, 152–160; kts Janhunen ja Sura 2005, 31-34)

5.6.1. Rooliodotukset

Roolien osuus arkielämässä on varsin keskeinen, vaikka emme siihen välttämättä kiinnitä tietoisesti huomiota. Rainion ja Helkaman (1973, 223–230) mukaan vuorovaikutuksen alku sisältää erityisesti vihjeitä siitä, miten toinen yksilö olisi aiheellista luokitella, mihin asemaan hänet tulisi sijoittaa ja minkälaista käyttäytymistä häneltä voisi odottaa. Tämä tapahtuu varsin nopeasti ja automaattisesti lukuisten vihjeitten perusteella, joita kutsutaan yhteisellä nimellä, asemavihjeet. Vihjeitten perusteella yksilö on sijoitettu määrättyyn *roolikategoriaan, asemaan*, jonka vuoksi häneen kohdistetaan tiettyjä käyttäytymisodotuksia, tuon aseman mukaisia rooliodotuksia. Ihmisten välisessä interaktiossa asemaan sijoittelu on jatkuva tapahtuma. Yksilö saa tutuistakin henkilöistä jatkuvasti vihjeitä, joiden perusteella rooliodotukset täsmentyvät jatkuvasti. Rooliodotusten synty ei siis ole kertakaikkinen tapahtuma vaan jatkuva prosessi.

Rooliodotukset ovat luonteeltaan normatiivisia ja ne sisältävät vaatimuksia yksilön käyttäytymistä kohtaan. Kohdeyksilön käyttäytyessä rooliodotusten mukaisesti hän saa positiivisia palautetta – kiitosta ja kannustusta. Mikäli käyttäytyminen on

rooli-odotusten vastaista, hän saa joko ulkoisia sanktioita ja rangaistuksia, jotka tavalla tai toisella sisältää sellaista informaatiota, joka pyrkivät virittämään kohdeyksilössä ”sisäisiä sanktioita” – katumusta tai huonoa omaatuntoa. Rooli-odotukset ovat verrattavissa normeihin, mutta niitä kohdistetaan vain tietyssä asemassa oleviin yksilöihin, joskus jopa yhteen yksilöön. Yleensä ne rajoittavat kohdeyksilöä yleisten normien puitteissa, mutta rooli-odotukset voivat myös vapauttaa tietyssä asemassa olevan yksilön muuten täysin yleiseksi katsottavan normin asettamista vaatimuksista. (Rainio & Helkama 1973, 223-230)

Ryhmätoiminnassa rooli-odotukset kohdistuvat luonnollisesti ryhmän polttopisteeseen, ryhmänjohtajaan. Oletettavaa on, että organisaation asettamaan johtajaan kohdistuvat erilaiset odotukset kuin epäviralliseen, ryhmältä johtajuuden saaneeseen johtajaan. Jälkimmäisessä tapauksessa johtajuutta ei ylläpidä mikään organisoitunut järjestelmä, vaan muiden ryhmänjäsenten omaehtoinen tunnustus, että johtaja auttaa yhteisen päämäärän saavuttamisessa (Wermlund 1963, 152-160). Tästä voi seurata myös se, että epäviralliseen johtajaan kohdistuvat rooli-odotukset voivat olla erilaisia kuin virallisen johtajaan kohdistuvat rooli-odotukset.

5.6.2. Roolikäyttäytyminen

Rainion ja Helkaman (1973, 223–230) mukaan *roolikäyttäytymiseksi* voidaan kutsua kaikkea sitä rooli-odotusten kohdeyksilön käyttäytymistä, joka on näiden odotusten kannalta relevanttia – toisin sanoen, joka voidaan luokitella näiden odotusten mukaiseksi tai niiden vastaiseksi. Roolikäyttäytyminen voi sisältää samanaikaisesti useita aspekteja. Toisin sanoen ulkonaisesti samanlainenkin käyttäytyminen voi eri tilanteissa olla roolikäyttäytymistä tai jotain muuta käyttäytymistä. Esimerkkinä tästä on sotilaskodin myyjän osoittama hymy nuorelle, komealle varusmiehelle.

Wermlund (1963) puolestaan toteaa roolikäyttäytymisestä, että rooli on ne käyttäytymistavat, joita odotetaan jokaiselta tietyn aseman omaavalta yksilöltä, tai se on tiettyyn statukseen sidottujen kulttuurimallien kokonaissumma.

Roolikäyttäytymisen intensiteetti voi vaihdella runsaasti. Intensiteetin ohella roolikäyttäytymisen kesto ja selkeys voivat myös vaihdella. Kesto voi olla hyvinkin lyhytaikaista tilanteiden vaihtuessa. Roolikäyttäytymisen selkeys vaihtelee suuresti eri kulttuurien välillä. Primitiivisissä kulttuureissa rooliodotuksetkin ovat varsin yksityiskohtaisia ja ulkonaista käyttäytymistä tarkalleen sääteleviä, niin että roolikäyttäytymisestä muodostuu rituaali (Rainio & Helkama 1973, 223-230).

5.6.3. Useat samanaikaiset roolit

Ryhmä muodostuu yksilöistä, joilla jokaisella on jo ennestään useampia elämänsä aikana läpivietäviä rooleja. Näitä ovat esimerkiksi nk.väistämättömät roolit kuten ikä ja sukupuoli. *Useiden roolien läpiviemisen ongelmat* muodostuvat niihin kohdistuvien erilaisten rooliodotusten vuoksi. Ihminen voi viedä useita rooleja läpi joko perättäisesti – tai samanaikaisesti. Käyttäytymisen problematiikka muodostuu kuitenkin näissä tapauksissa hyvin erilaiseksi. Eräissä tapauksissa siirtyminen roolista toiseen tapahtuu säännönmukaisesti ja syklisesti, esimerkiksi siirtymät sotilaan roolista isän rooliin ja takaisin. Eräät siirtymät roolista toiseen ovat kertakaikkisia ja palautumattomia; näin on esimerkiksi ikäroolien laita. Roolista toiseen siirtymistä on helpotettu erillisillä rituaaleilla. Yhtenä esimerkkinä tästä on ripille pääsy tai sotilasvala. Rituaalin myötä nuori siirtyy aikuisuuteen ja alokas sotamieheksi. Rituaalit ovat hyvin tyypillisiä vanhoissa kulttuureissa. Teollistuneissa länsimaissa rituaalien käyttö on viime aikoina merkittävästi vähentynyt.(Ojala & Uutela 1993, 39–44)

Useiden roolien läpiviemisen ongelman ratkaisuun yksilö voi löytää sellaisen roolikäyttäytymisen muodon, joka samanaikaisesti toteuttaa ikäroolin, sukupuoliroolin ja työroolin vaatimukset. Milloin usean roolin samanaikainen läpivieminen ei ole mahdollista, ihminen voi käyttää apunaan roolinkorostusta. Siinä yksilö eräällä tavalla asettaa käyttäytymisensä ehdolliseksi, tietyistä roolista riippuvaksi ja tuo tämän roolin näkyviin. Yksilö kertoo sanoin, missä roolissa hän vastaa asetettuun kysymykseen: ”Sotilaana sanoisin, että ... mutta ystävänäsi olen sitä mieltä, että ...”. Roolin korostusta voi käyttää myös roolin lähettäjä. Roolin lähettäjä voi tällöin pyrkiä

tekemään yhden rooleista muita aktiivisemmaksi tai nostaa esiin sen latentiksi jäävää roolia. (Rainio & Helkama 1973, 223-230)

5.6.4. Rooleihin liittyvät konfliktit

Työelämässä esiintyy hyvin usein *roolikonflikteja*, jotka perustuvat roolien epäselvyyteen. Tällöin työn suorittajalla ja hänen roolipartnerillaan, esimiehellä, on jossakin suhteessa poikkeavat rooliodotukset, koska tehtävä saattaa olla niin monimutkainen, ettei esimiehellä ja alaisella ole mahdollisuutta ennen työn aloittamista täydellisesti selvittää rooliodotuksiaan.

Rooliodotuskonfliktit syntyvät erilaisten tilanteiden tai asemien johdosta. Näitä voivat olla yhden tai useamman aseman tilanteet sekä ajallisesti peräkkäisten eri asemien tilanteet. (Rainio & Helkama 1973, 223–230; Niemistö 2000, 84–111)

Roolikäyttäytymiskonfliktit syntyvät nimensä mukaisesti ristiriitaisesta käyttäytymisestä ts. roolikäyttäytyminen on ristiriidassa vastaanotetun roolin kanssa, jolloin kohdeyksilö on motivoitunut toisin kuin rooli vaatii tai kohdeyksilö ei pysty roolin vaatimaan käyttäytymiseen; hän ei uskalla yrittääkään tai hän pelkää tekevänsä virheen. (Rainio & Helkama 1973, 239–241)

Konfliktit voidaan nähdä myös roolinsisäisinä konflikteina, joita ovat tilanteet, joissa vastinroolin haltijoiden roolin haltijaan kohdistuvat odotukset ovat ristiriitaisia. Roolinsisäisissä konflikteissa saman vastinroolin haltijoiden keskinäisillä neuvotteluilla voidaan päästä yhteisymmärrykseen roolia koskevista odotuksista ja laatia yhtenäinen normi. Roolien välinen konflikti on puolestaan tilanne, jossa henkilöllä on ainakin kaksi roolia, joihin kohdistuvia odotuksia hänen on vaikea täyttää yhtä aikaa. Roolien välistä konfliktia voidaan keskustelun lisäksi estää yleisimmillä normeilla ja käytänteillä, jotka määrittelevät roolien väliset suhteet tai ehkäisevät ennalta konfliktien synnyn. (Rainio & Helkama 1973, 239–241; Wermlund 1963)

Sotilasyhteisössä on sangen runsas roolien kokoelma. Roolijaon voi suorittaa kantahenkilökunta – varusmiehet - asetelmaan. Sen voi tehdä myös siviilihenkilöstön ja sotilashenkilöstön välille. Tätä luetteloa voisi jatkaa varsin pitkään ja huomata, että suuren ryhmämäärän lisäksi sotilasyhteisössä on runsas roolikokoelma. Siksi sotilasyhteisössä tulisi lisätä tietoisuutta ryhmien sosiaalisesta toiminnasta ja siinä vaikuttavista ilmiöistä.

6. RYHMÄPROSESSIT JA –ILMIÖT VARUSMIES- JA RESERVILÄISRYHMISSÄ

Tutkimustavoitteen saavuttamista varten muotoiltiin tutkimuskysymys: - Millaisia pienryhmäilmiöitä esiintyy varusmies- ja reserviläisryhmissä? Kysymykseen vastataan sellaisen kirjallisen tutkimusaineiston perusteella, joiden tekemiseen tutkija ei ole itse osallistunut. Valmis tutkimusaineisto on hankittu Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskuksesta (PvKK). Tässä työssä näitä aineistoja tutkitaan uudelleen ja tulkitaan asetetun tutkimustehtävän mukaan. Tutkimusaineistosta on tavoitteena nostaa esiin sellaisia esimerkkitapauksia ryhmäprosesseista ja –ilmiöistä, joihin tämän työn teorioita voidaan peilata. Näiden seikkojen ansiosta on mahdollisuus useiden, hyvinkin erilaisten päätelmien tekemiseen. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkasteltuna tällainen ryhmäilmiöiden tutkimus on perusteltua. Sen mukaan havaintomme eivät ainoastaan yksinkertaisesti kerro maailmasta, vaan maailmamme on sosiaalisesti luotu. Siksi myös nyt selviöltä näyttävät asiat voisivat olla toisin. Näin on myös tässä tutkielmassa.

Tutkimusaineistoista kootut havainnot kerättiin MindManager-ohjelmalla miellekartoiksi paremman kokonaiskuvan ja erilaisten asiayhteyksien luomiseksi. Tutkimusaineistoina on neljä PvKK:n julkaisemaa, ryhmäilmiöitä käsittelevää tutkimusta, joiden ohjaajana on toiminut valt.lis. Olli Harinen. Hän työskentelee tutkijana PvKK:n käyttäytymistieteellisellä osastolla. Näissä tutkimusaineistoissa huomio on keskittynyt pääosin ryhmäkiinteyden tutkimiseen.

Tässä työssä aineistojen tarkastelua ohjasi niiden sisältö, minkä vuoksi niiden tarkastelutavoissa on eroavaisuuksia. Tarkastelun pääperiaatteena on, että aineistoja lähestytään nelivaiheisesti. Ensiksi aineistojen lähestymistapoja peilataan sosiaalisuuden selitysmalleihin. Toiseksi niitä tarkastellaan ryhmäprosessien ja –ilmiöiden näkökulmista. Kolmanneksi aineistoista etsitään ryhmäprosesseihin ja ryhmäilmiöihin viittaavia mainintoja. Neljännessä vaiheessa havaitut maininnat luokitellaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

Seuraavassa luvussa esitettävien havaintojen keskeinen tehtävä on todentaa, että tässä työssä esitetyjä ryhmäprosesseja ja –ilmiöitä esiintyy myös puolustusvoimien varusmies- ja reserviläisryhmissä. Tätä varten asetettiin jo työn alussa

tutkimuskysymys:

- millaisia ryhmäprosesseja ja ilmiötä esiintyy puolustusvoimien varusmies- ja reserviläisryhmissä?

6.1 Aineistot

6.1.1. Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa

Hultin (2002) pro gradu-tutkielman aiheena on kiinteys ja viestintä jääkäriryhmässä, sekä näiden vaikutus ryhmän toimintaan taistelussa. Tutkimusmenetelmänä on case study- eli tapaustutkimus, jossa kysytään ”miten” tai ”miksi” ajankohtaisesta tapahtumasarjasta, johon tutkija voi vaikuttaa vähän tai ei lainkaan. Työn tutkimusongelmat:

- minkälaista on kohteena olleiden ryhmien kiinteys?
- minkälaista kommunikaatiota ryhmässä esiintyy?
- ovatko kiinteys ja kommunikaatio yhteydessä toisiinsa?
- vaikuttavatko kiinteys ja kommunikaatio taistelutehtävän suorittamiseen?

Hult (2002, 7) lähestyy tutkittavaa aihetta pääosin sotilassosiologisesta näkökulmasta. Tutkielman lähdeaineisto tukee hyvin valittua näkökulmaa ja antaa kattavan kuvan sotilasryhmien kiinteydestä ja niihin vaikuttavista lukuisista tekijöistä.

Sosiaalisuuden selitysmallien näkökulmista Hultin (2002, 9) tutkielmassa tutkittavaa aihetta lähestytään pääosin behavioristisen ihmiskäsityksen mukaisen sosiaalisen vaihdon teorian oletuksella, jossa yksilöiden välisen kiinteyden keskeisenä tekijänä on henkilöiden välinen interpersoonallinen attraktio. Sosiaalisen vaihdon teoria (ks. luku 4.1) lähestyy joiltain osin myös sosiaalisen vertailun teoriaa (ks. luku 4.2). Toiseksi aihetta lähestytään osin sosiaalisen identiteetin teorian (ks. luku 4.4) mukaisesta näkökulmasta jossa yksilöt kategorisoivat itsensä ryhmän jäseniksi ja samastuvat ryhmään nimenomaan sen jäseninä. (vrt. Helkama & al 1998, 265).

Tutkielman teoriaosassa on korostuneesti esillä sotilaiden yhteiset kokemukset, jotka ovat sidoksissa yhdessäoloaikaan. Yhdessäoloaika on sidoksissa ryhmän erilaisiin prosesseihin ja ilmiöihin. Sosiaalisuuden mallit osaltaan selittävät myös Hultin tutkielmassa esitettyä Hendersonin (1986) määritelmää. Sen mukaan kiinteys syntyy, kun sotilaat pystyvät samaistumaan lähimpään johtajaansa ja ryhmä pystyy tyydyttämään heidän tärkeimmät fyysiset, sosiaaliset ja turvallisuuden tarpeensa.

Määritelmän mukaan kiinteä ryhmä:

- tarjoaa riittävästi ruokaa, vettä, lääkinnällistä tukea, lepoa sekä oleellisia tarvikkeita ja aseita,
- on yksittäisen sotilaan primääriryhmä ja kontrolloi hänen päivittäistä käytöstään,
- on tärkein arvostuksen ja huomion lähde,
- suojelee sotilasta ylemmiltä auktoriteeteilta ja säätelee hänen suhdettaan näihin,
- tarjoaa sotilaalle vaikuttamisen tunteen lähiyksikössään sekä
- saa sotilaan samaistumaan lähimpään johtajaansa.

Ryhmäkiinteyden mittauksessa tehtävistä johtopäätöksistä on aina todettava, että tuskin koskaan voidaan huomioida kaikkia ryhmädynamiikkaan vaikuttavia tekijöitä. Siksi täysin vertailtavan tuloksen aikaansaaminen eri tutkimusten kesken on vaikeaa. Esimerkiksi yksittäisten ryhmien ja sen jäsenten taustamuuttujat eivät ole missään oloissa samanlaiset. Jokaisen ryhmällä ja sen jäsenyksilöllä on oma yksilöllinen ympäristönsä. Yksi ryhmän jäsen voi vaikuttaa kiinteyteen erittäin merkittävästi. Tämä todellisuus konkretisoitui myös Hultin tutkielmassa, jossa verrattiin kahta erilaista joukkuetta.

Joukkue A:ssa oli 22 miestä. Kuljettajat oli siirretty joukkueeseen vain tätä tilannetta varten, joten he eivät tunteneet muita miehiä. Heidän vastauksiaan ei siis otettu huomioon. Joukkueen ensimmäisen ryhmän eli koeryhmän (A / 1) miehet olivat olleet kouluttajan kertoman mukaan samassa kokoonpanossa kahta miestä lukuunottamatta alokasajasta saakka. Myös kuljettajat olivat tulleet alokasajan jälkeen. Toinen ja kolmas ryhmä olivat olleet suurin piirtein samoja koko varusmiespalveluksen ajan. Kouluttaja kertoi, ettei hänellä ollut mielestään ollut tarpeeksi aikaa joukkueen kouluttamiseen. (Hult 2002, 45)

Joukkue B puolestaan oli perustettu prikaatinsa jääkärikomppaniassa saapumiserän 1/98 E- kauden alkaessa maaliskuun puolivälissä. Se oli majoittunut ryhmäkokoontamisessa E-kauden puolivälistä lähtien eli toukokuun alusta (koetilanne oli elokuun lopussa). Nykyiset ryhmänjohtajat olivat tulleet vasta J-kauden alussa, ja heidän valintaansa oli vaikuttanut vertaisarviointi. Varusmiesjohtajien uusi johtamiskoulutusjärjestelmä ei vielä koskettanut heitä. Johtajat majoitettiin erilliseen alikersanttien tupaan. Jääkärireillä joukkue oli menestynyt kouluttajan kertoman mukaan kiitettävästi ammunnoissa ja ryhmätaitokilpailuissa. Kouluttajalla oli ollut normaalia enemmän aikaa paneutua joukkueen kouluttamiseen, koska joukkueita oli ollut tavanomaista vähemmän. Hän kertoi määränneensä joukkueelle mm. itsenäisiä linnoittautumistehtäviä, joissa kouluttaja ei ollut aina mukana. Tämän jälkeen joukkue oli kouluttajan mielestä nivoutunut henkisesti hyvin yhteen. (Hult 2002, 50)

Seuraava kuva konkretisoi yhtä esimerkkiä siitä, kuinka joukkueittain oman ryhmän sisälle kohdistuvat kiinteysvalinnat vaihtelevat (kuvio 12). Kiinteysvalinnat voivat olla joko yksipuolisia tai molemminpuolisia valintoja. (Hult 2002, 45–56). Tämän työn kannalta on merkille pantavaa, että mitattu ryhmäkiinteys on osa ryhmän kaksoistavoitetta (kuvio 5, 28). Kaksoistavoitetta tulisi tarkastella syvemmin ryhmäkiinteyden vaihteluita selittävänä tekijänä.

Ryhmä	Paras kaveri %	Tst-pari %	Ryhmänjohtaja %
A / 1	64	62,5	56
A / 2	67	76,4	67
A / 3	90	66,6	83
B / 1	33	37	55
B / 2	29	88	54
B / 3	50	72	51

Kuvio 12. Ryhmäkiinteyden vaihtelut (Hult 2002)

Taulukko kuvastaa sitä, kuinka eri ryhmät reagoivat eri tilanteisiin pyrkien edistämään toimintaansa. Tämän vuoksi niiden sisäinen kiinteys vaihtelee ja kohdentuu tilanteen

vaatimalla tavalla. Tulos tukee osaltaan tässä tutkimuksessa esitettyä Jauhiaisen ja Eskolan ryhmäilmiön määrittelyä. Ryhmäilmiön aineksia ovat 1) osallistujien yksilöllinen toiminta 2) ympäristövaikutukset ja 3) ryhmädynamiikka, joka sisältää ryhmätilanteen dynaamisen kentän jatkuvan muuttumisen.

Kiinteyden muutosta olisi siis hyvä tulkita ryhmien erilaista taustaa ja tilannetta vasten. Vaikka tämän työn päähuomio ei kohdistu ryhmäkiinteyteen, on yllä olevia tuloksia kommentoitava sen vuoksi, koska ryhmäkiinteyttä pidetään tärkeänä, ryhmän toimintakykyä ylläpitävänä tekijänä (vrt Harinen 1992, Jauhiainen & Eskola 1994).

Tulosten mukaan A/1-ryhmän muutoksen olivat vähäisiä verrattuna A/3-ryhmään. Kyseessä voi olla sisäryhmä/ulkoryhmä asetelma. Ryhmän A/1 kohtuullinen kiinteyden pitää eri valintatilanteissa muutokset vähäisinä toisin kuin A/3 ryhmällä, jossa on voimakas affektiivinen kiinteyden. Hultin tutkimuksen ryhmät olivat näin hyvin erilaisissa kehitysvaiheissa olevia ryhmiä, mikä voi osaltaan selittää kiinteyden muutoksia.

Hultin (2002, 73) tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden huomio kiinnittyi muun muassa kommunikaatiotyylin muutoksiin. Kommunikaatiosta voi lyhyesti todeta, että erilaiset kommunikaatiotyylit voisivat tulla paremmin esille, mikäli koulutettavilla olisi mahdollisuus jo koulutusvaiheen aikana toimia eri rooleissa. Näin heille syntyisi käsitys eri roolien (tehtävien) välisestä kommunikaatiosta ja sen merkityksestä ryhmätoiminnan tavoitteille. Tutkielmassa pohdittiin myös, miksi ryhmänjohtajiin kohdistui varsin vähän kiinteyttä kuvaavia valintoja. Ryhmänjohtajien "kelpaamattomuutta" selittänee osaltaan se, että he eivät ole mittaushetkellä todellisia tuparyhmien jäseniä. Ulkopuolelta tuleva ryhmänjohtaja muuttaa ryhmän rakenteita, ja se vaikuttaa luonnollisesti myös kiinteyden syntymiseen. Kiinteyden ei synny käskemällä eikä arvomerkeistä tai asemasta.

6.1.2. Rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000

Kososen (2000) tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa empiiristä tietoa rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteystestä, sen vaikutuksesta joukkoon ja sen toimintaa. Tutkimusmenetelmänä oli sosiometrinen metodi, jossa tehtiin kaksi sosiometristä mittausta vuodenmittaisen jakson aikana. Pro gradu-tutkielman täydellinen nimi on ”Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000”.

Tutkimuksen keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat:

- minkälaiseksi ryhmän kiinteys (aste ja laatu) muodostuu tutkimuksen kohteena olevassa, suomalaisessa operatiivisissa tehtävissä toimivassa rauhanturvajoukossa?
- kuinka joukon muodostamisen yhteydessä laadittu virallinen organisaatio eroaa joukon sisälle muodostuneista sosiaalisista organisaatioista ja kaverisuhteista?
- mitkä tekijät vaikuttavat sosiaalisten ryhmien syntyyn ja toimintaan?
- miten joukon jokapäiväinen elämä suomalaisessa pataljoonassa Kosovossa vaikuttaa ryhmien syntyyn ja kiinteytymiseen?
- millainen on virallisen ja epävirallisen organisaation sekä pienryhmien merkitys joukolle ja sen toiminnalle?

Kososen työ asemoituu tässä pienryhmäilmiöitä tarkastelevassa tutkielmassa pääosin sosiaalisen identiteetin ja sosiokonstruktivistisen näkökulmat omaavaksi tutkielmaksi. Perusteluna tälle on se, että Kosonen hahmottaa tutkielmassaan pienryhmäkiinteyttä sosiometrisen mittauksen lisäksi myös ei-behavioristiselta näkökannalta. Tästä osoituksena ovat initiaatioiden ja yhteisten kokemusten tarkastelu. Molempien voidaan nähdä rakentuvan yksilöiden sisäisten konginiitioiden ohjaamina ja ohjaavan siten heidän käyttäytymistään. Kososen työn teoreettinen tausta ja tutkimuksen näkökulma rakentuu tunnetuista, sotilassosiologisista tutkimuksista.

Kosonen (2003, 53) toteaa, että rauhanturvajoukossa initiaatio liittyy ensisijaisesti rauhanturvaajan statuksen omaksumiseen sekä joukon toimintatapoihin sosiaalistumiseen. Kosonen toteaa myös, että epävirallisten tavaroiden hankkimisen

nähdään olevan osa rauhanturvaajien initiaatiota ja sosialisointin välineitä joukon sosiaalisen täysivaltaisuuden saavuttamiseksi.

Kososen (2003, 81–82) tutkimuksessa esiintyy myös merkkejä ryhmäsosialisointiteorian mukaisesta käyttäytymisestä. Kosonen toteaa, että joukkoon sosiaalistumisvaiheessa yksilöt "kadottavat taustansa" ja omaksuvat viiteryhmänsä eli omalla asemapaikalla asuvien keskuuteen muodostuneet tavat ja normit. Seuraavaksi esille nousevat henkilökohtaiset ominaisuudet ja myöhemmin taustat ja kiinnostuksen kohteet. Kosonen toteaa myös, että joukkueelle muodostuvat sen omat arvot, normit, toimintatavat sekä sosiaalinen järjestys. Nämä normit ja yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttavat myös joukkueiden välisiin suhteisiin saaden aikaan miesten organisaatiolle tyypillistä kilpailuasennetta. Kososen tutkimuksessa tulee myös esille ryhmäkiinteyden vaihtelu huhti – elokuu tutkimusajanjakson aikana. Vaihtelu kuvaa ryhmien kykyä reagoida muutoksiin ja siten synnyttää uusia prosesseja ja ilmiöitä.

Rauhanturvaajien rotaatioista ja tehtävien luonteen perusteella ryhmissä tapahtui joitain muutoksia tutkimusjakson aikana, jotka organisaation kannalta saattoivat vaikuttaa vähäisiltä. Se, mitä vaikutuksia sillä oli ryhmän sisäisiin ilmiöihin, ei ilmene tutkimuksesta. On kuitenkin muistettava, että jo yksi vaihdos ryhmässä aiheuttaa ryhmän muuttumisen ja sitä myöten sosiaalipsykologisessa mielessä uuden ryhmän, jolloin esimerkiksi jäsenten välisiä suhteita on työstettävä uudelleen. Tutkimuksessa todetaankin, että "mitä paremmin ryhmän kokoonpano säilyy, sitä paremmat edellytykset sillä on hyödyntää ryhmään kehittyntä kiinteyttä ja sen jäsenten välistä luottamusta". (Kosonen 2003, 46–52)

Kososen työssä on ryhmien syntyprosessista oma lukunsa. Luvussa ei eritellä erityisiä prosesseja tai ryhmän kehitysvaiheita. Prosesseja tarkastellaan käyttäytymisessä tapahtuneiden muutosten avulla. Tutkimuksen alussa oli havaittavissa varsin vahva sisäryhmä-ulkoryhmä-asetelma. Ryhmäsosialisointiteorian mukaan ryhmien väliset ja ryhmien sisäiset prosessit tuottavat kontrastivaikutuksen, joka lisää ryhmien välisiä eroja ja pienentää ryhmän jäsenten välisiä eroja. (ks luku 4.5)

Eri rotaatioiden yhteenliittymiseen Kososen mukaan vaikuttivat lomakierto ja operatiiviset tehtävät, koska ne sekoittavat eri ryhmän jäseniä toisiinsa. Tutkimusaineistoista nousee usein esille yhteisten kokemusten merkitys henkilöiden yhteenkuuluvuuden tunteen kehittymiselle ja syvenemiselle.

Kosonen tuo työssään esille erään rauhanturvaajan lausahduksen: ”Ei täällä kavereita olla vaan naamatuttuja”. Lausahduksessa tiivistyy rauhanturvaajien tunne mahdollisuudesta kuulua sosiaalisen identiteetin teorian mukaisesti erilaisiin ryhmiin kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla.

6.1.3. KFOR-joukkojen reserviläisten koulutukselliset valmiudet.

Lahdenperän ja Harisen (2000) tutkimuksen täydellinen nimi on ”KFOR-joukkojen suomalaisen pataljoonan (SP/KFOR) reserviläisten näkemys koulutuksellisesta valmiudestaan. PvKK:n tutkimuslauseita A / 14 / 2000”. Tämä tutkimus liittyi kriisinhallintatehtävissä (PSO, Peace Support Operation) käytettävän Suomen kansainvälisen valmiusjoukon henkilöstön ja YK-reserviläisten koulutukseen. Tutkimuksella selvitettiin kansainvälisen valmiusjoukon koulutuksen kohtaavuus ja henkilöstön käytettävyys Kosovo-tyyppisessä kriisinhallintatehtävässä. Tutkimus suoritettiin empiirisenä tutkimuksena, jossa menetelminä oli kysely- ja haastattelututkimus.

Tutkimuksen perusolettamukset olivat:

- kansainvälisen valmiusjoukkokoulutuksen saaneet ovat koulutuksellisesti valmiimpia kansainvälisiin kriisinhallintaoperaatioihin kuin muunlaisen koulutuksen saaneet reserviläiset,
- kansainvälisen valmiusjoukkokoulutuksen saaneet ovat ainakin jossakin määrin henkisesti valmiimpia kansainvälisiin kriisinhallintaoperaatioihin kuin muunlaisen koulutuksen saaneet reserviläiset,
- varusmieskoulutuksen aikana annettu valmiusjoukkokoulutus on vastannut vain osittain todellisten olosuhteiden mukanaan tuomia vaatimuksia,
- YK-reserviläisten valmius tukitehtäviin on parempi kuin kansainvälisen valmiusjoukkokoulutuksen saaneiden reserviläisten ja

- aikaisemmalla rauhanturva- tai kriisinhallintakokemuksella on merkittävä positiivinen vaikutus toimintavalmiuteen.

Tutkimuksen pääkysymys oli:

- mitä puutteita kansainvälisessä valmiusjoukkokoulutuksessa on ottaen huomioon sille asetetut kriisinhallintälähtöiset vaatimukset ja suomalaisen KFOR-pataljoonan (SP/KFOR) kokemukset?

Tämän työn näkökulmasta tarkasteltuna Lahdenperän ja Harisen haastattelu- ja kyselytutkimus on lähtökohdiltaan sosiokonstrukttiivinen, jossa haastateltavien kokemukset ovat rakentuneet eripituisilta ajanjaksoilta. Kansainvälisen joukon yhteinen historia on pidempi, mikä heijastuu luonnollisesti koulutuksellisia valmiuksia koskevissa vastauksissa. Valmiusjoukkokoulutuksen saaneet vastasivat selvästi myönteisemmin kuin YK-miehet. Etenkin valmiusjoukkokoulutetut jääkärit olivat koulutukseen tyytyväisiä; heistä 57 % vastasi myönteisesti ja 19 % kielteisesti. YK-miehistä vastasi myöntävästi vain 29 % ja peräti puolet katsoi, että koulutus ei ollut antanut riittäviä perusteita toimintaan. (Lahdenperä ja Harinen 2000, 32)

Myös Lahdenperän ja Harisen tutkimuksessa nousee selvästi esille ajan ja yhteisten kokemusten merkitys. Valmiusjoukkokoulutettujen koulutukselliset valmiudet edistävät heidän keskinäistä ryhmäytymistään. Tutkimuksesta ei hahmotettu syvällisesti ryhmäprosesseja. Pienryhmätutkimuksen teorioiden pohjalta on kuitenkin pääteltävissä, että ne synnyttävät ryhmäilmiöitä myös rauhanturvaajien keskuudessa. Tutkimuksessa todetaankin, että mitä kauemmin joukko toimii yhdessä, sitä paremmin joukko todennäköisesti sulautuu yhteen. Tätä osoittaa myös erään haastattelun havainto: "Ryhmässä on kolme vanhempaa ja seitsemän nuorempaa. Tulevat hyvin toimeen...Nyt on sulaututtu yhteen" (Lahdenperä ja Harinen 2000, 50).

Ryhmäilmiöiden tutkimisen kannalta Lahdenperän ja Harisen tutkimuksessa yksittäisten haastateltujen kannanotot tarkentavat kuvaa siitä, mitä ryhmissä tapahtuu. Haastatteluista käy ilmi, että ryhmät tunnistavat toistensa vahvuuksia ja heikkouksia. Tätä heijastaa erään YK-reserviläisen kommentti, jossa hän toteaa, että "Paras yhdistelmä partiossa olisi kaksi vanhaa ja yksi nuori". Saman haastattelun

mielestä operatiivisissa tehtävissä nuoret jääkärit ovat parempia; he ovat "innostuneita ja hyväkuntoisia". (Lahdenperä ja Harinen 2000, 34).

Ryhmäsosialisaatioteorian mukaista käyttäytymistä esiintyi myös rauhanturvaajien keskuudessa. Teorian mukaan merkittävin konteksti on vertaisryhmä, jossa yksilön sosiaalisuus ja persoonallisuuden kehittyminen tapahtuu (vrt. Salmivalli 2004). Lahdenperä ja Harinen toteavatkin, että kotiin näkyvistä muutoksista "pitää jakaa infoa kotiin aiheesta 'mikä muuttuu, mitä tapahtuu, miten ihmisen ajattelu muuttuu, mitä otettava huomioon perheessä'...". Tämä siksi, koska kotimaassa olevat ihmissuhteet ovat todennäköisesti yksi haastavimmista yksilön elämään liittyvistä tekijöistä kansainvälisen tehtävän aikana. (Lahdenperä ja Harinen 2000, 34)

Toisaalta esiin nousi myös sosiaalisen identiteetin mukaisia piirteitä. Ryhmäsidonnaisuus eli kuhunkin ryhmään kuulumisen vaikutti tutkimuksen mukaan sotilaiden asennoitumiseen ja tilanteen mukaan myös toimintaan heikommin tai voimakkaammin. Esimerkiksi YK-reserviläinen on saattanut tuntea yhteenkuuluvuutta oman ryhmänsä valmiusjoukkokoulutettuihin, mutta ollessaan muiden YK-reserviläisten parissa hän on saattanut tuntea vastakkainasettelua valmiusjoukkokoulutettuihin nähden esimerkiksi puhuttaessa palkoista (Lahdenperä ja Harinen 2000, 51).

6.1.4. Jaoksen vertikaalinen kiinteys

Saariston tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa ja kuvailla ilmatorjuntajaoksessa vallitsevaa kiinteyttä tarkastelemalla sitä eri sotilasarvoryhmien välillä. Tutkimus suoritettiin kirjallisena kyselytutkimuksena, jossa kysymyksien väittämien pohjana käytettiin Stewartin vertikaalisen kiinteyden tekijöitä. Tutkimuksen pääkysymykset olivat:

- millainen kiinteys vallitsee jaosjohtajan ja miehistön välillä?
- millainen kiinteys vallitsee ryhmänjohtajan ja miehistön välillä
- millainen kiinteys vallitsee jaosjohtajan ja ryhmänjohtajien välillä?
- onko vertikaalisella kiinteydellä ja jaoksen koulutustuloksilla yhteyttä?

Saariston yleisesikuntaupseerin diplomityössä mitattiin sekä affektiivista että instrumentaalista kiinteyttä vertikaalisesti. Tämän työn näkökulmasta tarkasteltuna Saariston tutkimuksessa tutkittavaa aihetta lähestytään sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti.

Tutkimuksessa yksilöiden affektiivisen kiinteyden nähdään rakentuvan instrumentaalisen kiinteyden kautta. Instrumentaalisuutta edustivat jaosjohtajien ammattitaito. Tutkimuksesta ei käy esille, liittyikö instrumentaalisuuteen jaosjohtajien asema. Seikka on merkityksellinen siksi, koska affektiivista kiinteyttä omaan ryhmänjohtajaan ei juurikaan syntynyt. Miehistön ystävyysvalinnat ja arvostukset kohdistuivat useammin jaoksen muihin ryhmänjohtajiin kuin omaan ryhmänjohtajaan. Tehty mittaustulos antaa aihetta pohtia, mikä on tässä kontekstissa affektiivisuuden ja attraktion suhde.

Saariston tutkimuksessa esiintyi muista aineistoista poiketen varsin runsaasti sellaisia pienryhmäilmiöihin viittaavia mainintoja, joita esiintyi myös tämän työn teoreettisessa osuudessa. Keskeisimpänä näistä olivat lähinnä sosiaalisessa tiedonkäsittelyssä esiintyvät harhat. Niitä oli erityisesti ryhmänjohtajien omaan toimintaansa kohdistamissa arvioinneissa kuten alaisten huolehtimisessa ja riskinottokyvyssä. Saariston työssä mainitaan myös aikatekijä, jota ei kuitenkaan suoranaisesti liitetä ryhmäprosesseihin.

6.2 Havainnot

Seuraavaksi alaluvuissa esitettävät havainnot ovat esimerkkejä ryhmäprosessien ja –ilmiöiden olemassaolosta, joista esiintyi mainintoja kaikissa käsitellyissä tutkimuksissa.

Saariston yleisesikuntaupseerin diplomityö sekä Lahdenperän ja Harisen tutkimus muodostuivat pienryhmäilmiöiden esiintymisen kannalta rikkaimmiksi aineistoiksi. Tähän vaikutti merkittävästi se, että aineistojen kirjallisten kysymysten lisäksi näissä aineistoissa annettiin yksittäisille kokemuksille hyvin tilaa. Hultin ja Kososen töissä

päähuomio oli sosiometrisissä mittauksissa. Mittauksista saatua tietoa voitiin tässä työssä hyödyntää todentamaan ajan merkitystä ryhmäkiinteyden vaihteluille.

Pienryhmäkiinteyttä käsittelevien tutkimusten keskeiset ryhmäprosessit ja -ilmiöt noudattelevat käsillä olevan työn teorioiden mukaista linjaa. Tuloksissa esiintyy mainintoja ryhmäkiinteydestä, sisäryhmä-ulkoryhmä-asetelmista, sosiaalisen tiedon käsittelyn harhoista sekä ryhmäprosesseista ja -ilmiöistä, joita käsitellään seuraavissa alaluvuissa perusteellisemmin.

6.2.1. Sisäryhmä – ulkoryhmä, johtajat - alaiset

Sisäryhmä-ulkoryhmä-asetelman tiedetään vahvistavan ryhmäkiinteyttä. Teoreettiset sosiaalisuuden selitysmallit tuovat esiin myös muita merkityksiä, kuten;

- ryhmissä nämä prosessit tuottavat kontrastivaikutuksen, joka lisää ryhmien välisiä eroja ja pienentää ryhmän jäsenten välisiä eroja,
- yksilön minäkuva perustuu suurelta osin niihin sosiaalisiin kategorioihin ja ryhmiin, joihin yksilö luokittelee itsensä kuuluvaksi.

Tässä tutkimuksessa sisäryhmä-ulkoryhmä-asetelman voi nähdä selkeimmin sotilasroryhmien esiintymisinä, joissa useissa tapauksissa ryhmän jäsenille eivät kelpaa virallisen organisaation asettamat johtajat:

- *oman ryhmänjohtajan asema ryhmänsä johtajatehtävään ei ollut silti täysin kiistaton, koska häneen kohdistui keskimäärin vain 39 % (ks. Saaristo 2002, 69).*
- *keskimäärin 72 % kaikista miehistön ryhmänjohtajavalinnoista kohdistui johonkin jaoksen ryhmänjohtajaan. Oman ryhmänjohtajan arvostus ryhmänjohtajaksi oli (26%) kohtuullinen (ks. Saaristo 2002, 69).*

- kaikkein arvostetuin ryhmänjohtaja oli useissa tapauksissa joku muu kuin oma ryhmänjohtaja (ks. Saaristo 2002, 72).
- ryhmän jäsenet eivät ole halukkaita ryhmänjohtajiensa vapaaehtoiseen tapaamiseen (ks. Saaristo 2002, 63)
- heikoimman (tässä tapauksessa tutkittavan ryhmän) kiinteyden sisältä löytyi vahva kolmen miehen klikki. Saman ryhmän johtaja ei saanut yhtään valintaa. (ks. Hult 2002, 46-56)
- sekä virallisessa että epävirallisessa organisaatiossa tehdään selkeä ero upseereiden ja miehistön välille. Virallinen organisaatio tukee upseeriston ja miehistön välisen eron merkittävyyttä ja tekee sen näkyväksi esimerkiksi palvelusarvoilla ja hierarkkisilla käskyvaltasuhteilla. Epävirallisissa organisaatioissa miehistö valitsee omat primaariryhmänsä ja joskus myös johtajansa samanarvoisten keskuudesta. (ks. Kosonen 2003, 82)
- miehistön ystävystyminen kohdistui useammin jaoksen muihin ryhmänjohtajiin kuin omaan ryhmänjohtajaan. (ks. Saaristo)

Alla olevasta maininnasta voi tehdä tulkinnan, että tarve sisäryhmä-ulkoryhmä ajattelulle on suurempi alemman sotilasarvon ryhmillä;

- miehistö ei kokenut syvällistä ystävyyttä toisin kuin jaosjohtajat. Sama toistui rj-miehistön välillä (ks. Saaristo 2002, 51)

Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta johtajuus nähdään osana ryhmän vuorovaikutussuhteita, ryhmältä annettuna ryhmänjäsenten omaehtoisena tunnustuksena, jotta johtaja auttaa yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Tähän viittaava maininta löytyi Saariston tutkimuksesta:

- *oleellista on se, että nimetyt ryhmänvarajohtajat olivat käytännössä kaikki sellaisia, joiden aseman miehistö hyväksyi.*(ks. Saaristo 2002, 70)

Varajohtajien valintaperusteet eivät tulleet tutkimuksessa esille. Oletettavaa kuitenkin, on että ryhmän jäsenet ovat voineet vaikuttaa valintaan.

6.2.2. Sosiaalisen tiedonkäsittelyn harhoja

Erilaiset attribuutiovääristymät nousevat esiin tutkimusaineistoissa. Tyypillisimmillään ne liittyvät ryhmiin, jotka eristäytyvät eivätkä hanki tietoa omasta toiminnastaan. (Helkama & al. 2001).

Attribuutiovääristymiä esiintyi pääosin ryhmänjohtajien omaan toimintaan kohdistuneissa arvioinneissa, mihin saattoi vaikuttaa myös kysymysten asettelu. Miehistö arvioi ryhmänjohtajan toiminnan joko päinvastaiseksi tai se ei huomannut sellaista tapahtuneeksi. Ryhmänjohtajat arvioivat oman toimintansa kaikissa väittämissä paremmaksi miehistön arvioon verrattuna ;

- *jaosjohtajat olivat valmiita omasta mielestään ottamaan riskejä alaisten pelastamiseksi. Miehistöllä asiasta ei ollut selvää kuvaa* (ks. Saaristo 2002, 50-51; 63).
- *... jaosjohtajat väittivät, että he välittivät miesten hyvinvoinnista erittäin paljon. Miehistön vastaus kuvasi taas heidän epätietoisuuttaan jaosjohtajan vaikuttimista* (ks. Saaristo 2002, 50-51)
- *rauhanturvajoukoille on tyypillistä muodostaa kuva itsestään erityisenä ja muita joukkueita parempana joukkueena.*(ks. Kosonen 2003, 81)
- *jaosjohtajat kokivat saaneensa miehistön innostumaan omalla käyttäytymisellään ja esimerkillään. Miehistö puolestaan ei osannut sanoa jaosjohtajan käytöksen vaikutuksesta varmaa mielipidettä.*

Väittämien keskiarvojen suuresta erosta voi päätellä miehistön olleen pääasiassa eri mieltä jaosjohtajan esimerkin vaikutuksesta. (ks. Saaristo 2002, 56)

- *ryhmänjohtajat arvioivat oman toimintansa kaikissa väittämissä paremmaksi miehistön arvioon verrattuna. (ks. Saaristo 2002, 48)*
- *rj:t viettivät mielestään vapaa-aikaa usein miehistönsä kanssa. Miehistö oli asiasta erimieltä (ks. Saaristo 2002, 63)*
- *miehistö ei kokenut ryhmänjohtajan keskustelleen heidän kanssaan juuri lainkaan. Ryhmänjohtajat katsoivat kuitenkin keskustelleensa asiasta melko paljon. (ks. Saaristo 2002, 67)*

Saariston tutkimuksessa vain yksi jaosjohtaja toi itse esiin tarvettaan ja haluaan huolehtia miehistöstään hyvin monipuolisesti. Hänellä oli myös myönteisiä kokemuksia siitä, että häneen oli otettu yhteyttä vaikeuksissa. Kertomansa perusteella hän oli pystynyt jopa vähän auttamaankin. Hän oli useaan otteeseen korostanut valmiutta ja haluaa olla käytettävissä kaikissa tilanteissa. Hänelle oli muodostunut ystävyyssuhteita miehistöön ja häntä arvostettiin myös taistelutilanteen johtajana

6.2.3. Ryhmäprosessit

Tämän työn teoriaosassa ryhmän eri prosessit saivat varsin näkyvän osan. Ryhmäprosessien ymmärtäminen muodostaa merkittävän perustan ryhmien johtamiselle. Aineistoista löytyi joitain mainintoja, joissa tähän oli kiinnitetty huomioita lähinnä ryhmän yhdessäoloaikaan, joko tutkimuksen tekijöiden tai tutkittavien toimesta.

- *kouluttajalla oli ollut normaalia enemmän aikaa paneutua joukkueen kouluttamiseen, koska joukkueita oli ollut tavanomaista vähemmän. Hän kertoi määränneensä joukkueelle mm. itsenäisiä linnoittautumistehtäviä, joissa kouluttaja ei ollut aina mukana. Tämän*

seurauksena joukkue oli kouluttajan mielestä nivoutunut henkisesti hyvin yhteen. (ks. Hult 2002, 51)

- *seuraavaksi esille nousevat henkilökohtaiset ominaisuudet ja myöhemmin taustat ja kiinnostuksen kohteet (ks. Kosonen 2003, 81)*
- *ryhmässä on kolme vanhempaa ja seitsemän nuorempaa. Tulevat hyvin toimeen... Nyt on sulautettu yhteen (ks. Lahdenperä & Harinen 2000, 50)*

6.2.4. Normit ja initiaatiot, roolit

Tässä tutkimuksessa ei käsitelty organisaatiokulttuurisia tekijöitä. Tutkimusaineistoissa niihin oli otettu kantaa normien ja initiaatioiden muodossa. Näillä tekijöillä on vaikutuksia ryhmäprosessien ja – ilmiöiden synnylle. Normit määrittävät ryhmän toimintaa tavalla, jota on vaikea havainnoida ja toisaalta on vaikea päästä selville kuinka ne syntyvät;

- *joukkoon sosiaalistumisvaiheessa yksilöt "kadottavat taustansa" ja omaksuvat viiteryhmänsä eli omalla posella asuvien keskuuteen muodostuneet tavat ja normit. (ks. Kosonen 2003, 81-83)*
- *henkilökunnan näkemyksen mukaan kansainvälisen valmiusjoukkokoulutuksen saaneilta reserviläisiltä puuttui monessa asiassa omatoimisuus. Tämä on tietenkin selitettävissä nuorella iällä ja ainakin osittaisella elämäkokemuksen puuttumisella (ks. Lahdenperä, Harinen 2000, 23)*
- *palautejärjestelmän puuttumiseen viittaa myös se, ettei palautetta anneta, koska "joukkueenjohtajat ovat kantahenkilökuntaa...puuttuu usein alaisen terve kritiikki.....ei uskalleta sanoa....miehistön ääni (esimerkiksi kokemukset aikaisemmilta missioilta) ei kuulu (kts. Lahdenperä & Harinen, 50)*

Normien ja initiaatioiden katsotaan yleisesti helpottavan ryhmien toimintaa. Aineistoa voi tulkita myös niin, että sen vaikutus voi olla myös päinvastainen:

- *niin henkilökunnan kuin monen reserviläisenkin haastattelussa ilmeni huoli reservin upseereiden nuoresta iästä. Ikärakenne selittää osaltaan johtajien johtamistoimintaan mahdollisesti liittyviä puutteita, kuten epävarmuutta ja passiivisuutta (ks. Lahdenperä & Harinen 2000, 23)*

Normit helpottavat teorioiden mukaisesti sosiaalisen kategorioinnin tekemistä. Oletettavaa on, että tulokkaiden on helpompi valita "hiutaleen" asema, jolloin roolin mukaista käyttäytymistä on arkuus ja epävarmuus. Sosiaalistumisen tarpeen voi siis enemminkin nähdä ensisijaisena kuin sen, että pyrkii ottamaan virallisen tehtävän mukaisen roolin. Toisin sanoen normina voi olla se, että on hyväksyttävämpää olla "hiutale" kuin vastata virallisen roolin mukaisiin odotuksiin. "Hiutaleet" pyrkivät saavuttamaan täysivaltaisen rauhanturvaajan roolin myös muilla tavoin, kuten alla olevassa esimerkissä todetaan:

- *epävirallisten tavaroiden hankkimisen nähdään olevan osa rauhanturvaajien initiaatiota ja sosialisointia välineitä joukon sosiaalisen täysivaltaisuuden saavuttamiseksi. (ks. Lahdenperä & Harinen 2000, 53)*

Yksittäisten, tehtävään liittyvien roolien osuus aineistossa jäi vähäiseksi. Tämän työn kannalta esimerkiksi rooliodotukset ryhmänjohtajaa kohtaan olisivat olleet varsin mielenkiintoisia. Reserviläisten osalta roolihavainnot liittyivät lähinnä nuorempi - vanhempi rauhanturvaaja - roolin tarkasteluun, joista esimerkit:

- *pakolliset roolit pitivät itseään ainakin tämän haastattelun valossa "ylempänä" olevina ja nuoremmat hyväksyivät tämän ainakin joissakin tapauksissa. Asetelma muistuttaa jonkin verran varusmieskoulutuksen "alokkaat - vanhat"- asetelmaa tai jatkosodan joukkojen "vanhojen" ja täydennysmiesten suhteita. Analogia toimii myös siinä mielessä, että vanhemmat olivat paitsi iältään vanhempia, myös "sotakokemusta"*

aikaisemmissa operaatioissa saaneita.
(ks .Lahdenperä & Harinen 2000,49).

- *virallinen roolikalusto tekee rauhanturvaajan, mutta epävirallinen, itse hankittu roolikalusto ja joukon epäviralliseen organisaatioon sosiaalistuminen mahdollistavat joukon täysivaltaisen jäsenyyden saavuttamisen (Kosonen 2003, 46)*

Yllä olevista esimerkeistä voi löytää useiden samanaikaisten roolien asetelman, jolla on merkitystä ryhmädynamiikkaan. Puolustusvoimissa roolit ovat vahvoja ja selkeitä, minkä vuoksi niihin kiinnitetään varsin vähän huomioita. Tutkimusten mukaan roolien merkitys ryhmäilmiöiden synnyttäjänä on ryhmätoiminnassa kiistaton, ja ne muodostavatkin jo yksinään merkittävän tutkimuskentän.

6.2.5. Muita löydöksiä

Yksilö voi kuulua samaan aikaan useisiin ryhmiin joko fyysisesti tai psyykkisesti. Tämä aiheuttaa luonnollisesti valintatilanteissa jonkinasteista jännitettä, ja siihen voidaan tilanteesta riippuen suhtautua monella tavalla;

- *"ei täällä kavereita olla vaan naamatuttuja"-lause tiivistää jäsenyksilöiden tunteet kuulumisesta mitä erilaisimpiin ryhmiin ja tuo selkeästi esiin jäsenyksilön eri tarpeista lähtevän tilannekohtaisen ryhmävalinnan (Kosonen 2003, 81 - 83).*
- *paras yhdistelmä partiossa olisi kaksi vanhaa ja yksi nuori. (Lahdenperä & Harinen, 35).*
- *kuljettajat asettuivat omana pienryhmänään miehistön ja ryhmänjohtajien väliin johtuen 362 vrk:n palvelusajasta (Hult 2003, 45)*

KFOR-joukkojen tutkimuksessa (Lahdenperä & Harinen 2000, 23) huomio kiinnittyi koulutuksellisiin seikkoihin, koska henkilökunnan käsityksen mukaan YK-

reserviläiset pitävät valmiusjoukkokoulutuksen saaneiden käyttäytymistä liian varusmiesmäisenä. Tämä on erittäin mielenkiintoinen seikka, johon tämän tutkimuksen puitteissa ei oteta kantaa mutta jonka analysointi edellyttää Lahdenperän ja Harisen mukaan ainakin vastaamista seuraaviin kysymyksiin:

- 1. Mitä tarkoittaa varusmiesmäisyys?*
- 2. Minkä vuoksi kaikkia asevelvollisia ei kohdella samalla tavalla samojen periaatteiden mukaisesti?*
- 3. Onko järjestelmäämme kehittynyt vuosien aikana selkeä vastakkain asettelu reserviläisten ja varusmiesten välille?,*
- 4. Mikäli varusmiesmäisessä käyttäytymisessä on jotain moitittavaa, niin onko ja miksi niin sanottu reserviläiskäyttäytyminen on joukon toiminnan kannalta hyväksyttävämpää?*
- 5. Onko siis kokeneempien reserviläisten antama käyttäytymismalli oikea?*
- 6. Kohdellaanko varusmiehiä ihmisinä eri tavalla kuin reserviläisiä? Jos juuri kotiutuneen reserviläisen ja reservissä joukon osana jo kauemmin olleen henkilön käyttäytymisessä on suuria eroja viimeksi mainitun eduksi, voidaanko tästä tehdä se johtopäätös, että koulutusjärjestelmä ei kasvata aikuismaisesti käyttäytyviä ihmisiä?*

7. YHTEENVETO

Prof. Jarmo Toiskallio toteaa artikkelissaan "Ajattelu ja luova mieli" (Kylkirauta 4/2003):

"Ainakin kehittyvä upseerikoulutus tarvitsisi tutkimusta siitä, millaisia haasteita taistelutilan ja sen tapahtumien monimutkaistuminen, nopeutuminen ja teknologistuminen asettavat tilannetietoisuudelle, ajattelulle ja päätöksenteolle sekä siitä, kuinka näissä tarvittavia taitoja voitaisiin kehittää. On erikoista, että suomalaisesta upseerikoulutuksesta lähes tyystin puuttuu psykologian ja sosiologian opetus, kun kuitenkin tiedetään, että yhteistoiminnallisuuden ja päätöksenteon rooli lisääntyvässä informaatiotulvassa koko ajan kasvavat".¹

Toiskallio viittaa artikkelissaan USA:n merijalkaväen yliopiston rehtorin, prikaatikenraali L.H. Hendrickson haastatteluun, joka toteaa, että hänen oppilaitoksensa tehtävä on "kasvattaminen epävarmuuden maailmaan". Artikkelissa todetaan, että valmius toimia tavoitteellisesti on opittava ymmärtämään uudella, ei suoraviivaisella tavalla. On opittava toimimaan sellaisissa tehtävissä ja ympäristöissä, joita ei ennalta voida tietää, jotka ovat alati muuttuvia ja joissa ei useinkaan ole läsnä johtajaa, joka sanoo, mitä tehdä.

Toiskallion toteamus upseerikoulutuksessa tarvittavista uusista avauksista on perusteltua. Sosiaalipsykologia tieteenalana tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää paremmin ryhmien toimintaa ja niiden johtamista. Samalla se laajentaa sotilaiden käsityksiä johtamisen ja myös kouluttamisen kokonaisuuksista. Harinen (1992, 8) toteaa, että sotilasorganisaation "inhimillisen tekijän" eli sotilaiden käyttäytymiseen vaikuttavien sosiologisten, sosiaalipsykologisten ja psykologisten tekijöiden tutkimisen kannalta merkittävää on ollut etenkin USA:n asevoimien voimakas panostus käyttäytymistieteelliseen tutkimukseen toisen maailman sodan aikana.

Tämän työn mielenkiinnon kohteena oli ryhmä. Työn tavoitteena oli avata näkökulmia ryhmäprosesseihin ja ryhmäilmiöihin. Tavoitteena oli myös herättää mielenkiintoa ryhmiä koskevaan tieteelliseen kysymyksen asetteluun. Tutkimus asettui luontevasti johtamisen kokonaisuudessa ihmisten johtamisen kenttään, vaikka ryhmäprosesseja

ja –ilmiöitä ei voida yksin selittää ihmistieteiden näkökulmasta. Tutkimusaihe ohjasi luonnollisesti valitsemaan tieteelliseksi näkökulmaksi sosiaalipsykologian.

Tutkimus eteni johtamisen kokonaisuuden kautta ihmistieteiden kenttään, sosiaalipsykologiaan. Seuraavalla tasolla edettiin ryhmän ja tiimin määrittelyn kautta ryhmäprosesseihin ja – ilmiöihin sekä niitä selittäviin tieteellisiin näkemyksiin. Tämän jälkeen tarkasteltiin erilaisia ryhmätoiminnassa esiintyviä käsitteitä ja niiden ilmenemistä käytännössä. Näitä näkökulmia peilattiin lopuksi varusmies- ja reserviläisryhmissä tehtyihin havaintoihin.

7.1 Keskeisimmät johtopäätökset

Merkittävin havainto tutkijakoulutuksen osalta oli se, että tutkimus on prosessi. Tämän prosessin etenemiseen ja laatuun vaikuttivat merkittävästi tutkittava kohde ja sen määrittely. Työn kuluessa monet mielenkiintoiset asiat osoittautuivat sellaisiksi, jotka muodostavat yksistään selkeitä tutkimuskohteita. Tämän työn perusteella yhdeksi tällaiseksi tutkimuskohteeksi nousevat roolit ja niiden monet merkitykset. Työ tarjosi tutkijalleen uusia löytöjä sosiaalipsykologisen tutkimuskentän moninaisuudesta ja erityisesti siihen kohdistettavan tutkimuksen tekemisen periaatteista. Työn tavoite saavutti tutkijan, joka nyt työn päättyessä huomaa aikaisemman ryhmätietämyksensä olleen varsin vähäinen.

Ryhmien johtamisen lähtökohdista tarkasteltuna työn keskeisimmäksi tieteelliseksi havainnoksi nousee johtajuus. Syväjohtamisen yksilölähtöinen, pedagogiikkaa painottava oppi, ei voi selittää johtajuuden psykologista kenttää täydellisesti (Räsäsen 2005). Näin ollen syväjohtamisen malli ei myöskään voi selittää sosiaalipsykologiaan kytköksissä olevia, ryhmän johtamisessa esiintyviä prosesseja ja ilmiöitä.

Sosiaalisuuden selitysmallien tarkastelu osoitti toisen, hyvin keskeisen seikan. Tarkastellut mallit eivät muodosta ryhmäprosesseja ja – ilmiöitä selittävää teoriaa. Yhdessä nämä mallit täydentävät toisiaan ja avaavat siten uusia näkökulmia ryhmien johtamiseen, ryhmäprosesseihin ja – ilmiöihin. Tarkastelu osoitti myös sen, ettei

ryhmäprosesseille ja – ilmiöille voida osoittaa tarkkarajaista, yhden totuuden määritelmää. PvKK:n tutkimusaineistojen esimerkeistä löytyi kuitenkin tässä työssä käytettyjen määrittelyjen mukaisia ryhmäprosesseja ja – ilmiöitä. PvKK:n tutkimusaineistot olivat mielenkiintoista tutkittavaa, ja ne raottivat hieman sitä maailmaa, jossa varusmies- ja reserviläisryhmät elävät. Työssä myös tarkasteltiin runsaasti erilaisia määritelmiä ryhmistä. Tarkastelussa tuli selkeästi esiin, että ryhmä on enemmän kuin jokin määrä, johdettavia yksilöitä. Tarkastelu osoitti, että ryhmiä voidaan rinnastaa sekä tämän työn teorioiden että PvKK:n tutkimusaineiston perusteella jatkuvasti kehittyväksi ja ympäristöönsä reagoiviksi orgaanisiksi eliöiksi.

Tutkimuksen päättyessä ryhmäilmiö-määritelmä on yhä haasteellinen. Jauhiaisien ja Eskolan (1994, 13) mukaan se koostuu 1) osallistujien yksilöllisestä toiminnasta, 2) ympäristön vaikutuksista ja 3) ryhmädynamiikasta, joka sisältää ryhmätilanteen dynaamisen kentän jatkuvan muuttumisen. Ryhmäilmiö-määrittelyn haasteellisuudesta huolimatta tutkimuksen paras hetki, tutkijan oma oivallus, liittyi juuri siihen. Ryhmäilmiö-määritelmä täsmentyi hieman ennen työn päättymistä ryhmäprosesseista erillisiksi tapahtumiksi. Verkonkutoja oli saanut punottua lankoja yhteen. Oivalluksesta syntyi taulukko, joka helpottaa ryhmäilmiöiden hahmottamista. Taulukon avulla ryhmän prosessit ja kehitysvaiheet samoin kuin niiden keskinäiset suhteet hahmottuvat selkeämpinä kokonaisuuksina (ks. kuvio 8). Ryhmäprosessien merkitys ryhmäilmiötä aiheuttavana tekijänä on hyvin keskeinen. Prosessien samanaikaisuus ja eri kehitysvaiheet muodostavat ryhmän sisään revontulimaisen liikkeen; liikkeen, jonka voi olettaa käyttäytyvän tietyissä rajoissa säännöllisesti ja toisaalta hyvinkin epäsäännöllisesti. Tutkimuksen teoreettisessa tarkastelussa nousi esiin liki kaksikymmentä erilaista prosessia ja kehitysvaihetta, joista useat voi olla käynnissä samanaikaisesti (ks. kuvio 6, 31).

Sotilasryhmien kokoonpanot muuttuvat varsin usein niin, niissä käynnistyy aina uusia prosesseja. Jäsenten keskinäiset suhteet muuttuvat, ja he alkavat uudestaan jäsentää suhdettaan esimerkiksi johtajuuteen. Puolustusvoimien ryhmissä vaihtuvuus on suurimmillaan kriisiaikana, jolloin syntyy paljon henkilöstötappioita. Työn pohjalta onkin pääteltävissä, että prosessien ja ilmiöiden syvempi ymmärrys voi tehostaa ryhmän toimintakykyä myös kriisiolosuhteissa. (ks. Helkama & al 2001, 266)

Työn aikana muodostui näkökulmaa myös uuden esimiehen tilanteesta. Esimiehen vaihtumisesta johtuen ryhmän prosessit jäivät kesken käynnistyäkseen uudelleen ”tuoreen” johtajan ryhmäjäsenyyden myötä. Esimies saattaa vaihtua tilanteessa kun ”kihlausaika” ryhmän kanssa on ohi ja arki edessä. Tätä seuraava kuohuntavaihe (storming) kehittää sekä esimiestä että ryhmää (ks s.28) Kehittyvä ryhmä tarjoaa johtajalleen luonnollisen mahdollisuuden reflektointiin, joka on Ojalan (2001, 77–78) mukaan parhaimmillaan omien uskomusten perusteiden tarkastelua, jolloin voidaan tavoittaa oma käyttöteoria omien tavoitteiden ja toiminnan välillä. Reflektointi on syvällinen itsensä tutkimis- ja löytämisprosessi, jossa yksilö yrittää ymmärtää omista kokemuksistaan tulkinnan kautta syntyneitä merkityksiä ja synnyttää niistä persoonallista koostetta, synteesiä.

7.2 Suositukset johtajuuden kehittämiseksi

Puolustusvoimien syväjohtamisen oppi kytkeytyi tässä työssä osaksi laajempaa johtamisen kokonaisuutta, koska ryhmätoiminnan keskeisin ja väistämättömin rooli on johtajalla. Ryhmän johtaja osoittautui ryhmänsä polttopisteeksi, jolle itsetuntemus ja vuorovaikutuskyvyt ovat tärkeitä ominaisuuksia. Tämän työn näkökulman perusteella ryhmän johtamiseen tarvitaan ryhmälähtöisempää ajattelutapaa, koska niissä on koko ajan käynnissä erilaisia ryhmäprosesseja. Syväjohtamisen mallin mukaan johtaja ottaa kokemuksistaan opiksi. Johtajaksi kehittymistä tehostaa ryhmälähtöinen ajattelutapa ja ryhmäkäyttäytymisen prosessiluonteen ymmärtäminen. Tällöin hän pystyy kohtaamaan kehittyvän ryhmän prosesseihin liittyvät kipuvaiheet ja siten tunnistamaan ja ymmärtämään niistä nousevia, erilaisia ryhmäilmiöitä. Näin koulutuksessa saatu syvempi tietous auttaa johtajan toimintaa erityisesti ryhmäprosessien aiheuttamissa stressitilanteissa.

Puolustusvoimilla on erinomaiset mahdollisuudet soveltaa ihmistieteiden oppeja koulutusjärjestelmässään ja siten harjaannuttaa upseeristoaan jo peruskoulutusvaiheessa kohtaamaan arjen ryhmäprosessit ja -ilmiöt. Koulutustilanteisiin voi sitoa erilaisia sotilaallisen käytännön toimintamalleja ja sosiodraamallisia toimintamenetelmiä. Näin ryhmädynamiikka saadaan näkyväksi, konkreetiksi toiminnaksi ja sitä kautta ryhmien johtamisen taidoksi.

Peruskoulutusvaiheessa alkava ja aina upseerikoulutukseen asti kantava ryhmätoiminta tuottaa tehokkaan ryhmän lisäksi hyvän mahdollisuuden nykykäsitteiden mukaisten oppimismahdollisuuksien käyttöön.

Mikäli ryhmälähtöiseen ajatteluun pohjautavaa toimintaa halutaan lisätä, tulee johtajakoulutukseen sisällyttää sekä käytännöllistä että teoreettista sosiaalipsykologian ja sotilassosiologian koulutusta. Upseerikoulutuksen opetussuunnitelmassa on sotilassosiologista luento-opetusta yhteensä kaksi opintoviikkoa. Ihmistieteiden laajempi tuntemus antaisi mahdollisuuden kouluttaa tehokkaampia, aloitekykyisempiä ja itsenäiseen toimintaan paremmin pystyviä ryhmiä ja johtajia.

Ryhmän johtamisen kouluttaminen vastaamaan kriisitilanteen vaatimuksia on haasteellinen tehtävä. Tuleville johtajille tulisi opettaa jo koulutusvaiheessa, kuinka voidaan kouluttaa mahdollisimman toimintakykyisiä ryhmiä. Tämä työ on osaltaan osoittanut, että ryhmän toimintakyvyn kehittymiseen vaikuttavat merkittävästi erilaiset prosessit ja kehitysvaiheet. Tämän työn teorioiden perusteella voidaan olettaa, että sisäisesti kehittynyt ryhmä pystyy toimimaan tehokkaasti kriisitilanteessa, koska sen voimavarat voivat suuntautua sisäisten prosessien sijasta kriisin aiheuttamiin vaatimuksiin. Toimintakykyisen ryhmän kouluttaminen ja sen johtaminen vaatii koulutuksen uudistamista. Ryhmälähtöisellä kysymysten asettelulla helpotetaan koulutuksen sisältöjen uudistamista. Asetetut kysymykset voivat myös antaa uudistukselle tarpeellisia suuntaviivoja:

- millaiset henkilökohtaiset ja koulutukselliset valmiudet virallisen organisaation ryhmän johtajilla on kohdata ryhmän erilaiset kehitysvaiheet ?
- millaisia rooliodotuksia kohdistuu viralliseen ryhmänjohtajaan?
- onko ryhmän jäsenten mahdollista vaikuttaa johtajansa valintaan?
- valikoituuko johtajaksi sellaisia persoonia joilla ei ole mahdollista kehittyä todelliseksi johtajaksi?

Kysymyksiin vastaaminen edellyttää uusia tutkimuksia. Tutkimuksilla voitaisiin selvittää myös puolustusvoimien ryhmien todellista luonnetta. Onko kyseessä kuitenkin enemmän tiimi kuin ryhmä vai jokin näiden yhdistelmä?

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen päättyessä voidaan todeta, että ryhmäprosessit ja -ilmiöt sisältävät useita alueita, joihin on mahdollista kohdistaa niin sosiaalipsykologista kuin sotilassosiologista tutkimusta.

Tämän työn teoria muodostettiin sosiaalipsykologisista lähtökohdista. Tutkimusaineistoina olleiden puolustusvoimien ryhmätutkimusten lähtökohdat olivat pääosin sotilassosiologisia. Tällä seikalla oli vaikutusta siihen, että tutkimusaineistoista havaittiin varsin vähän mainintoja ryhmäprosesseista ja –ilmiöistä. Tutkimusaineistoista tehdyt esimerkkilöydökset kuitenkin osoittavat, että sotilasryhmiin kannattaa kohdistaa myös sosiaalipsykologista tutkimusta, joka yhdessä sotilassosiologisten tutkimusten kanssa laajentaa tietoisuutta ryhmien toiminnasta.

Sotilasryhmiä koskeviin tutkimuksiin voisi jatkossa soveltaa sosiaalisuuden selitysmalleja, jotka tässä työssä selvensivät ryhmäprosessien ja –ilmiöiden taustoja. Näitä sosiaalisuuden selitysmalleja sivutaan muun muassa norjalaisessa pienryhmien kiinteyttä koskevassa tutkimuksessa (Bartone & al 2002, 7). Tämä seikka tuli esille aivan työn viime vaiheessa, joten sen syvällisempi käsittely ei ole mahdollista tässä vaiheessa.

PvKK:n tutkimusaineistoissa oli yllättävän vähän mainintoja rooleista, joilla sosiaalipsykologisen tutkimuksen mukaan on keskeinen merkitys ryhmätoiminnassa. Johtajan rooli on ryhmässä vaikuttavista rooleista keskeisin. Rooleista puhuttaessa oli merkille pantavaa se, että organisaation asettamat johtajat saivat yllättävän vähän sosiometristen mittausten valintoja osakseen. Tämä nousi esille muun muassa Saariston (2002) tutkimuksessa, jossa 72 % miehistöstä valitsisi jonkin toisen ryhmäjohtajan oman ryhmänsä johtajaksi.

Erilaiset riitit ja initaatiot sekä roolimallit ovat vaikuttavat osaltaan siihen, millaiseksi ryhmien toiminta muodostuu. Tutkimuksen kuluessa syntyi vaikutelma, että olisi hyvä kartoittaa, tuetaanko riiteillä ja initaatiolla sellaisia toimintamalleja, jotka jo luontojaan ovat osa ryhmien toimintaa? Riitit ovat ilmeisen käytännöllinen tapa tehdä sosiaalisuuden selitysmalleissakin esiintyneet kategorioinnit entistä selvärajaisemmiksi. Toisaalta ne ilmentävät jotain organisaation primitiivisestä luonteesta.

Transformationaliseen johtamisteoriaan pohjautuva syväjohtaminen asettuu kognitiiviseen persoonallisuuspsykologiaan kenttään (ks. kuvio 2). Ryhmän toimintaa selittävät mallit puolestaan asettuvat sosiaalipsykologiseen kenttään (ks. kuvio 1). Tästä seuraa, että ne ovat tieteellisessä kentässä hyvin etäällä toisistaan. Tutkimusta tulisi kohdistaa siihen, kuinka ”syväjohtaja” – ryhmä – kytkentää saadaan vahvistettua. Johtajakoulutuksen tavoitteeksi tulisi asettaa itsenäiseen ja omaaloitteiseen toimintaan kykenevän ryhmän johtaminen. Syväjohtamisen mallin mukaan kokemuksista otetaan opiksi. Tämä mahdollistaa sosiaalipsykologisen johtajuuden kehittymisen, sillä edellytyksellä, että yksilönä kehittymisen rinnalle tuodaan ajatus ryhmänä kehittymisestä. Kehittyneen ryhmätoiminnan perusedellytyksiä on, että se voi käydä omaan kehitykseensä liittyvät, usein kivuliaatkin prosessit läpi. Tutkimuksella on mahdollista saada tietoa siitä, kuinka syväjohtaja vaikuttaa ryhmän kehittymiseen. Saatujen tulosten perusteella johtajakoulutusta voisi edelleen kehittää. Tutkimuksella voisi myös selvittää, millaiset kehittymismahdollisuudet ryhmillä on ylipäättään sotilaskontekstissa.

Ryhmäprosesseja ja –ilmiöitä hahmottamalla voidaan tehdä päätelmiä ryhmän tilasta. Päättelyyn pohjautuen voidaan myös hahmottaa ryhmän tavoitteita ja johtamisen vaikutuksia. Ryhmäkeskeisesti tarkasteltuna, johtajana kehittyminen ei voi olla yksilötason asia. Sivuuttamalla ryhmän prosessiluonne, voidaan estää kehitystä sekä ryhmän että johtajan kehittyminen. Tästä esimerkiksi käy Niemistön (2000, 161) kuvailema ryhmäytyminen, joka on sidoksissa jäsenten *auktoriteettisuhteisiin* sekä heidän identiteettinsä säilymiseen. Jotta ryhmä voi kehittyä toimivaksi, jäsenten on ensin työstettävä ristiriitainen suhtautuminen johtajuuteen. Toinen johtajuutta keskeisesti koskeva havainto on *kuohuntavaihe*

(*storming*), jossa ryhmäläisten rohkeus esittää omia mielipiteitä ja tarttua toisten esittämiin ajatuksiin kasvaa. Tässä vaiheessa ryhmä ei pääse käsiksi varsinaiseen tehtävään, vaan tehtävää ja sen vaatimuksia vastustetaan tunteenomaisesti. Myös ryhmän jäsenten välisiä konflikteja esiintyy, ryhmän kontrollia vastustetaan ja ryhmän johtajaa vastaan *kapinoidaan*.

Työ on päätöksessä. Toivottavasti työ käänsi katseita ja huomioita ryhmien suuntaan, joiden tutkimiseen ja kehittämiseen on paljon erilaisia mahdollisuuksia. Tässä työssä tartuttiin vain joihinkin näistä mahdollisuuksista. Työssä esitetyt päätelmät ovat yhden tutkijan näkemyksiä, joista osaa on sovellettu Ilmavoimien upseerikoulutukseen varsin kannustavin tuloksin. Johtajakoulutuksen kehittäminen vaatii jatkuvaa työtä. Jos tämä työ sai jonkun lukijan kiinnostumaan ryhmistä ja etsimään lisää tietoa, on työ onnistunut varsin hyvin. Parasta palautetta, mitä tutkija voisi tällaisen työn jälkeen saada, on se, että joku työn lukijoista rohkaistuisi soveltaamaan ryhmätietoutta käytännön toimintaan.

8. LÄHTEET

1. JULKAISTUT LÄHTEET

Allonen, M. 2002. Organisaatioon ja yksikköön samastumiseen vaikuttavat tekijät ja samastumisen seuraukset. Pro gradu-tutkielma. Laudatur-työ. Helsingin yliopisto. Sosiaalipsykologian laitos. Helsinki

Blatber, A. 1977. Toiminnalliset menetelmät terapiassa ja koulutuksessa. Psykodraaman ja sosiodraaman tekniikat käytäntöön sovellettuna. Resurssi Oy. Gummeruksen Kirjapaino Oy

Bartone, P. Johnsen, B. Eid, J. Brun, W. & Laberg, J. 2002. Factors Influencing Small-Unit Cohesion in Norwegian Navy Officers Cadets.

Carr, C 1992. Alaiset johtavat itse itseään. Mikä on esimiehen rooli? Yritystalous 3.

Elovainio, M. 1994. Ryhmät ja tiimit työssä. Teoksessa K. Lindström (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Eskola, A. 1971: Sosiaalipsykologia. Tammi

Eskola, A. 1982. Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Sosiaalipsykologian perusteiden kriittinen tarkastelu. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Eskola, A. 1985. Persoonallisuustyypeistä elämäntapaan. WSOY. Juva.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Grönfors, T. 2002 Työstä oppiminen - Action Learning. Työssä oppiminen - e-learning: Vantaa: Dark, 81 - 87

Hakala, Juha T: Graduopas. Tammer-Paino Oy, Tampere 1999.

Harinen, O 1985 (toim). Havaintoja sotilaasta ja sotilasyhteisöstä. Sotilasosiologian julkaisusarja A, n:o 3. Sotatieteen laitos, Helsinki

Helkama, K. Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2001. Johdatus sosiaalipsykologiaan.

Hirsjärvi Pekka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula: Tutki ja Kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004

Hogg, M. A. & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge

Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen Laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat N:o 9, Hakapaino Oy, 2002.

Hult, H. "Ensimmäinen ryhmä! Huomio!" Pro Gradu-tutkielma. Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa. PvKK:n julkaisusarja A/1/2002.

Hämäläinen, R & Saaristo, E. 2004. Systeemiäly. Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan. Helsingin Teknillinen korkeakoulu. Systeemianalyysin laboratorio. Helsinki.

Hänninen, V; Partanen, J & Ylijoki, O-H. 2001. Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia. Parempaan vuorovaikutukseen. Juva: WS Bookwell Oy.

Janhunen, T. & Sura, S. 2005. Miten käytän toiminnallisia menetelmiä?. Resurssi Oy. RT-Paino. Pieksämäki

Jauhiainen, R. & Eskola, M. 1994. Ryhmäilmiö. WSOY. Juva.

Jokitalo, J. 2004. Asiantuntijoiden johtaminen lentotukikohdassa. Kandidaatin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos. Helsinki

Kauppila, R. 2005 Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kosonen, J. 2003. Pro Gradu-tutkielma. Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000.

Lahdenperä, J & Harinen, O. KFOR-joukkojen suomalaisen pataljoonan (SP/KFOR) reserviläisten näkemys koulutuksellisesta valmiudestaan. PvKK:n tutkimusselosteita A / 14 / 2000.

Madsen, K. 1983. Yleinen psykologia, Weilin+Göös, Espoo.

Niemistö, R. 2000 Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere. Tammer-paino

Nieminen, S. & Saarenheimo, M. 1981. Morenolainen psykodraama. Historiallinen ja filosofis-psykologinen analyysi. Psykologien Kustannus Oy. Helsinki.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Talentum. Helsinki.

Ojala, T. & Uutela, A. 1993 Rakentava vuorovaikutus. Wernet Södeström Osakeyhtiö. Porvoo

Ojanen, S. 2001. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. 2. uusittu painos. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi

Pirnes, U. 1997. Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittämisprosessi. JTO tutkimuksia sarja 8. Aavaranta Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Pennington, D 2005. Pienryhmien sosiaalipsykologia. Tammer-Paino. Helsinki

Pälli, P. 2003. Ihmisryhmä diskursissa ja diskurssina. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kieli- ja käännöstieteiden laitos. Tampere.

Rainio, K & Helkama, K. 1974. Sosiaalipsykologian oppikirja. Werner Söderström Osakeyhtiö. Porvoo.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatus. WSOY

Räsänen, M. 2005. Transformationaalinen johtaminen persoonallisuusteoreettisesta näkökulmasta. Pro gradu – tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Helsinki

Salmivalli, C. 2005. Kaverien kanssa. Vertaissuhteet ja sosiaalinen kehitys. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Sulkunen, P. 1994. Johdatus sosiologiaan. Werner Söderström Osakeyhtiö. Juva.

Shils, M.E & Janowitz, M. 1948. Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II. Public Opinion Quarterly Vol. 12, summer 1948

Tajfel, H. 1978. Social categorization, social identity and social comparison. Teoksessa H. Tajfel (toim.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London, Academic Press.

Taipale, M. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere.

Toiskallio Jarmo. Ajattelu ja luova mieli. Kylkirauta 4/2003, 23

Tuomi, J ja Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Tähkä, V. 1982. Psykoterapian perusteet, WSOY, Juva

Varto, J. 1992a. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä: Helsinki.

Wermlund, S. 1963. Johdatus sosiaalipsykologiaan. K.J. Gummeruksen kirjapaino. Jyväskylä.

Williams, A. 2002. Ryhmän salaisuudet. Sosiometria muutoksen voimavarana. WS Bookwell Oy, Juva

2. INTERNET:

<http://www.edu.oulu.fi/sampo/98-99/avoin/appro/psyktied/sosiaalipsykologia.html>

03.01.2006

<http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiaalipsykologia/kulttuuri.html> 6.9.2005

3. MUUT LÄHTEET:

Alanen Pertti, Harinen Olli: Sotilassosiologinen tutkimus Puolustusvoimissa – Sosiologia ja sosiaalipsykologia osana johtamisopin ja koulutustaidon tieteenalaperustaa.

Aalto, Mika: KTM, Johtamisen laitoksen tutkija, Tutkielman 1. Ohjaaja.
Ohjauskeskustelut 1.3.2005 – 22.2.2006. Aineisto tekijän hallussa.

Jokitalo, J. (2002) Draamapedagogiset ryhmänohjaajan erikoistumisopinnot:
Muistiinpanot.

Harinen, Olli: VTL, PvKK/käyttötiet-os:n tutkija, Tutkielman 2. Ohjaaja.
Ohjauskeskustelut 1.3.2005 – 22.2.2006. Aineisto tekijän hallussa.

Toiskallio Jarmo. Ajattelu ja luova mieli. Kylkirauta 4/2003.

4. KIRJALLISUUTTA:

Dunderfelt, T. 1988. Elämänkaaripsykologia. WSOY, Porvoo.

Hakala, J 2002. Luova prosessi tieteessä. Gaudeamus. Tammer-Paino. Tampere

Lewin, Kurt: A Dymamic Theory of Personality. Selected papers of Kurt Lewin.
McGraw-Hill, New York 1951

Salmivalli, C. 1998. Koulukiusaaminen ryhmäilmionä. Gaudeamus. Tampere.

Shaw ,M. 1981. Group Dynamics, The Psycholy of Small Group Behavior, McGraw-
Hill Book Company, New York.
